

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO PARA  
MEJORAR EL PROCESO OPERATIVO DEL SERVICIO DE  
ENCOMIENDAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE MILAGROSO  
CORAZÓN DE JESÚS SAC**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES**

**SEGUNDO GILBERTO RIMARACHIN BUSTAMANTE**

**VARINNA GUISELLA RODAS MORI**

**ASESORA**

**Mgr. ROSITA CATHERINE CAMPOS DÍAZ**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

A Dios por todas sus bendiciones recibidas y a mi familia por su apoyo incondicional y su comprensión en todo momento.

## **Varinna Rodas**

A Dios por todo su amor y las oportunidades brindadas para poder vivir esta maravillosa oportunidad profesional.

## **Segundo Rimarachin**

## **Agradecimiento**

A mis padres Jovard y Violeta, mis hermanos y mi esposo Pablo Valdera, por brindarme en todo momento su apoyo y ser mí soporte para realizarme profesionalmente.

A mi hija Fernanda, motivo y razón de querer superarme cada día y seguir luchando por alcanzar mis metas.

**Varinna Rodas**

A mí adorada esposa Maribel, a mis amados hijos Isabel y Leonardo por su amor, su comprensión y ánimo para poder concluir con este maravilloso reto en mi vida.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo representada en la calidad de sus docentes sobre todo aquellos que impartieron más que una cátedra, experiencias valiosas para nuestra formación.

**Segundo Rimarachin B.**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación desarrolla como objetivo general: Evaluar los riesgos de control interno para mejorar el proceso operativo del Servicio de Encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, para la mejora en la Gestión Operativa y por ende en la reducción de tiempos, costos operativos y una adecuada toma de decisiones en la empresa.

La empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC, se encuentra dentro del rubro de servicio de transporte de pasajeros, y en los últimos años ha venido demostrando un crecimiento importante en términos económicos, así como en participación en el mercado de transporte en las rutas que opera, siendo necesario ir de la mano con este crecimiento y cada vez más complejidad de las operaciones una propuesta de control que ayude a lograr de manera óptima los objetivos gerenciales, financieros y económicos.

Para la realización de la investigación hemos desarrollado una metodología de tipo aplicada, descriptiva, no experimental, y como técnicas e instrumentos nos hemos apoyado en la entrevista dirigida, cuestionario de control interno y además una ficha de observaciones a fin de lograr un entendimiento de los procesos, actividades y procedimientos operativos en las áreas de programación de unidades y servicio de encomiendas.

Finalmente, en base a nuestro desarrollo e investigación logramos establecer políticas de control para el proceso de Servicio de Encomiendas, con el fin de contribuir en el buen uso de los recursos de la empresa, determinar una importante oportunidad de mejora y crecimiento económico y a su vez una adecuada toma de decisiones que concluyan en mejores resultados de la misma.

**Palabras clave:** Control Interno, Procesos, Gestión Operativa, Riesgos

## **Abstract**

The present research work develops as a general objective: To evaluate the risks of internal control to improve the operational process of the Parcel Service in the Miraculous Transport Company of Miraculous Heart of Jesus SAC, for the improvement in the Operational Management and therefore in the reduction of time, operating costs and adequate decision making in the company.

The company Milagroso Corazón de Jesús SAC, is within the category of passenger transport service, and in recent years has been showing significant growth in economic terms, as well as in participation in the transport market on the routes it operates, being necessary to go hand in hand with this growth and increasingly complex operations a control proposal that helps to achieve optimally the management, financial and economic objectives.

To carry out the research we have developed a methodology of applied, descriptive, non-experimental type, and as techniques and instruments we have relied on the directed interview, internal control questionnaire and also an observation sheet in order to achieve an understanding of the processes, activities and operational procedures in the areas of unit programming and parcel service.

Finally, based on our development and research, we managed to establish control policies for the Parcel Service process, in order to contribute to the good use of the company's resources, determine an important opportunity for improvement and economic growth and in turn adequate decision making that results in better results.

**Keywords:** Internal Control, Processes, Operational Management, Risks

## Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción .....	10
II.	Marco Teórico.....	13
2.1.	Antecedentes del problema.....	13
2.2.	Bases teórico científicas .....	19
2.2.1.	Control Interno .....	19
2.2.2.	Gestión Operativa.....	28
III.	Metodología .....	39
3.1.	Tipo y nivel de investigación .....	39
3.2.	Diseño de investigación .....	39
3.3.	Población, muestra y muestreo.....	39
3.3.1.	Población y Muestra .....	39
3.3.2.	Muestreo .....	39
3.4.	Criterios de selección .....	40
3.5.	Operacionalización de Variables.....	41
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	42
3.7.	Procedimientos .....	42
3.8.	Plan de procesamiento y Análisis de Datos.....	43
3.9.	Matriz de Consistencia .....	44
3.10.	Consideraciones éticas.....	45
IV.	Resultados y discusión .....	46
4.1.	Resultados .....	46
4.2.	Discusión.....	72

V. Conclusiones.....	74
VI. Recomendaciones.....	75
VII. Referencias bibliográficas.....	76
Anexos.....	79

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Dimensión Temporal del Control.....	23
<b>Figura 2.</b> Niveles Decisorios y de Procesos.....	29
<b>Figura 3.</b> Comparación de la Gestión Operativa Eficaz Y eficiente .....	32
<b>Figura 4.</b> Galaz, Y. 2015 Evaluación de Riesgos. Deloitte. ....	38
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	53
<b>Figura 6.</b> Flujograma del proceso Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	54
<b>Figura 7.</b> Evaluación de los Componentes del Control en el Servicio de Encomiendas .....	59
<b>Figura 8.</b> Frecuencia de riesgos presentados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	61
<b>Figura 9.</b> Impacto de los riesgos presentados en el proceso Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	62
<b>Figura 10.</b> Indicadores económicos del servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	64
<b>Figura 11.</b> Organigrama propuesto para la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC.....	66
<b>Figura 12.</b> Manifiesto de encomiendas para mejorar el control en la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	69
<b>Figura 13.</b> Comprobante o Documento propuesto para la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	70
<b>Figura 14.</b> Flujograma propuesto para el proceso Servicio de Encomienda en la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	71



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de Variables.....	41
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Consistencia .....	44
<b>Tabla 3.</b> Unidades Empresa de Transporte al 31 de diciembre del 2018 .....	50
<b>Tabla 4.</b> Cuestionario de Control Interno aplicado al proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC .....	56
<b>Tabla 5.</b> Riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC.....	60
<b>Tabla 6.</b> Determinación de a Frecuencia e Impacto de la ocurrencia de Riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas .....	61
<b>Tabla 7.</b> Causas y Consecuencias de los riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas .....	63

## **I. Introducción**

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia. Asimismo, las empresas están inmersas en un entorno de cambio permanente y acelerado, donde evolucionan hacia un modelo de producción distinto, que gira en torno al aprendizaje y en que se plantean nuevos retos cada día. Ante la necesidad de gestionar el cambio y promover la mejora continua, de manera de poder ser más competitivos en este entorno, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos y soluciones.

En la presente investigación abordamos una empresa de transporte interprovincial de pasajeros porque actualmente en nuestro país existen 7,000 vehículos dedicados al servicio transporte interprovincial de pasajeros y de los cuáles se estima que alrededor de 4,500 unidades son manejados por las empresas formales, dato publicado en el Diario gestión. (Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/89-empresas-transporte-interprovincial-seria-informal-263053-noticia/>).

En esta línea, consideramos también que ante este crecimiento registrado por estas empresas va como una actividad directamente relacionada al servicio de encomiendas, área y/o proceso que en nuestro presente trabajo de investigación constituye nuestro objeto de estudio al identificar la presencia de riesgos de control y operativos que estarían perjudicando el adecuado uso de los recursos y la deficiente gestión de la misma.

Servín (2018), afirma que usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de control y de administración adecuadamente definido a sus actividades y naturaleza propia del negocio, en muchas ocasiones los objetivos y planes no se encuentran por escrito sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas; de esta manera se presentan situaciones no previstas que suelen producir un impacto financiero o un deficiente uso de los recursos, los casos más usuales podemos tener pérdida de activos, incumplimiento de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros; considerando que dichas situaciones podrían ser prevenidas o mitigadas gestionando un adecuado control interno con anticipación en

procesos clave para las empresas más aún si estas cumplen expectativas de oportunidad y crecimiento sostenido.

Esquivel (2019) En Latinoamérica aún existe en muchas compañías la idea errónea de que el control es un costo en sí mismo precisamente porque no se gestiona correctamente, lo que limita las posibilidades de demostrar financiera y estadísticamente que es un “mito”. En otras latitudes se han demostrado los beneficios de implementar un sistema de control eficiente y usted tiene la potestad de minimizar el impacto de las fallas de control interno y “asegurar” generación de valor a las partes interesadas de su organización.

Ante una realidad problemática y propia de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús, consideramos que mediante unos mecanismos o lineamientos adecuados de control, se podría contar con una mejora notable en su proceso y servicio de encomiendas que le permita generar un cambio hacia la mejora en la calidad del servicio hacia sus clientes, pero adicional a ello lograr mejores resultados tanto económicos como en la gestión que le permita establecer políticas y medidas de mejora tanto en el corto como en el largo plazo y de esta manera sumarle a ese crecimiento económico registrado una sostenibilidad en el tiempo y una oportunidad de mejora hacia una Gestión Empresarial eficiente; donde los resultados esperados garanticen un servicio de calidad, y recursos económicos positivos que redunden en una capacitación constante de sus colaboradores, fortalecimiento de su cultura organizacional y satisfacción y valoración de una adecuado servicio a la comunidad.

La presente investigación titulada, Evaluación de riesgos de control interno para mejorar el proceso operativo del servicio de encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC; contemplo como problema de investigación: ¿De qué manera conociendo los posibles riesgos de control interno estableceremos mecanismos que mejoren el proceso operativo del servicio de encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC?; el objetivo general planteado fue: Evaluar los riesgos de control interno para mejorar el proceso operativo del Servicio de Encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC y como parte metodológica el desarrollo del presente inició con un diagnóstico del proceso de Servicio de Encomiendas, para poder identificar los riesgos de control presentados, clasificándolos de acuerdo a su frecuencia e impacto de tal manera que nos permita establecer mecanismos de control que mejoren el proceso operativo y por ende contribuyan una adecuada gestión empresarial basada en decisiones que aporten y mejoren los resultados.

Para tal efecto la estructura de la presente investigación está conformada por: El capítulo I desarrolla la situación problemática e importancia de estudio; en el capítulo II se presentan los antecedentes y bases teóricas relacionadas a las variables de estudio; el capítulo III está referido a la metodología utilizada, en el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en base a toda la información recopilada y la aplicación de técnicas e instrumentos utilizados, el capítulo V presenta la discusión y finalmente en los capítulos VI y VII se presentan las conclusiones y recomendaciones arribadas del presente informe.

Cabe precisar que la importancia del presente estudio radica en la mejora del proceso operativo y la eficiencia del mismo en el proceso en sí como en una adecuada toma de decisiones en base a que la gestión conoce los riesgos existentes en su proceso de Servicio de Encomiendas para poder mejorar los riesgos presentados y para evaluar la oportunidad de mercado que este proceso representa como parte de su actividad económica que desarrolla y en base al potencial que posee por la importante inversión en activos fijos que ha mostrado en los últimos 5 años fundamentado en el comportamiento positivo de sus ingresos.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes del problema**

Para el presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis minucioso de cada uno de las siguientes tesis, que ayuden y sean importantes para el siguiente trabajo de investigación:

#### **A nivel internacional**

(Méndez, 2016), En su tesis denominada “Evaluación Del Sistema De Control Interno A La Flota Vehicular De La Agencia Metropolitana De Tránsito Del Distrito Metropolitano De Quito” de la Universidad Del Azuay de Ecuador, en su investigación concluye que: Con el avance de la tecnología las empresas han implementado sistemas de control interno en las diferentes áreas de las empresas, con el objetivo de cumplir con las metas y los objetivos planteados en una determinada gestión. El origen del control interno surge con la “gran empresa” (MAILXMAIL.COM), generado por el crecimiento de sus actividades y surge la necesidad de un sistema de gestión. Con estos hechos las empresas implementan sistemas y procedimientos que ayuden a disminuir los fraudes en las empresas, y así se da origen al comité de organizaciones patrocinadores COSO (Commiffe of Sponsoring Organizations) redactando el conocido COSO; que tiene como objetivo integrar conceptos de control interno, brindando así procedimientos claros a los directivos de las organizaciones y llevar de forma adecuada las actividades administrativas y de gestión de las empresas.

La implementación de un sistema control interno en las empresas es de suma importancia ya que ayuda a tener un adecuado plan para el desarrollo de actividades y el control de riesgos que pueda afrontar las empresas.

(Rincón, 2016), En su tesis “Sistema De Control Interno Para El Área Contable Y El Área Financiera De La Empresa Productora Avícola Del Oriente S.A.S. En Colombia” de la universidad Lasalle de Colombia, en su tesis concluye que: que es necesario un sistema de control interno en el área de contabilidad y finanzas de la empresa productora avícola del Oriente SAC, ya que hay riesgos significativos que comprometen el desbalance patrimonial, y se dan por un débil control interno que se reflejan en los balances anuales, la falta de control no muestra lo que pasa en el desarrollo de las actividades durante el ejercicio, dejando evidenciado la falta de control de procedimientos en la empresa

Según lo concluido en la tesis el control interno en la empresa no lo toma en cuenta y desarrollan sus actividades de forma tradicional y esto la causa pérdidas económicas ya que no hay procedimientos establecidos el desarrollo de las actividades.

(Uribe, 2017), En su tesis “Propuesta De Procedimientos De Control Interno Contable Para La Empresa Sajoma S.A.S.” de la Universidad Pontificia Universidad Javeriana Cali De Colombia, en su trabajo de investigación concluye que: para implementar procedimientos de control en el área de contabilidad y en otras áreas de la empresa SAJONA S.A.S., la gerencia debe hacer una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa e identificar las debilidades actuales, y diseñar procedimientos de control de acuerdo a sus necesidades

En la empresa SAJOMA S.A.S., se identifica algunas debilidades por la falta de un adecuado control interno.

(Lino, 2017), en su tesis “Evaluación de control interno y su impacto en el área inventarios” de La Universidad De Guayaquil de Ecuador, en su tesis concluye que: hay una carencia y ausencia de políticas y procedimientos que se deben aplicar en los inventarios, causando una mala administración en el stock.

El control interno y su buena aplicación de los procedimientos deberían mejorar la administración de los inventarios y mejorar la productividad.

(Pedroza, 2016) en su tesis titulada: El Sistema de Control Interno y su contribución en la Gestión Empresarial: caso entidades cooperativas, Universidad del Vale, Colombia, concluye: el Sistema de Control Interno contribuye a la gestión empresarial, ya que se convierte en uno de los elementos para lograr que una cooperativa sea viable y cumpla con sus finalidades; su contribución está basada en que logra minimizar los riesgos, posibilita que se revisen y se cumplan los procedimientos y procesos de conformidad con las políticas y norma establecidas, además porque se convierte en una garantía para el gestor de la entidad, pues la información, informes, con los que trabajan son confiables. Pero la contribución se da siempre y cuando se eleve el control interno a todo nivel, no solo en lo contable y no solo con el dinero, si un modelo de control interno que abarque e involucre a todas las áreas, todos los procesos, todas las actividades, todos los cargos y a todos los responsables de dichas actividades. Y esta es una característica del control, que se puede aplicar en todas las áreas de una organización, previniendo o corrigiendo según los resultados. Así mismo, al existir un adecuado sistema de control interno, las cooperativas deben evaluar de manera integral dicho sistema. Ejemplo de esto son el tipo de cuestionarios que se ha presentado en este trabajo, para establecer ante la

existencia de riesgos en qué nivel se encuentra y poder tomar decisiones oportunas. El sistema de Control Interno entonces debe estar en vigilancia permanente, para que pueda revisarse y actualizarse y así contar con un alto grado de confiabilidad.

### **A nivel nacional**

(Delgado, 2017), En su tesis denominada “Plan Estratégico Para La Empresa De Transporte De Carga Pesada Branvecsa S.A.C. En La Ciudad De Arequipa 2017-2022” de la universidad de san pablo de Arequipa, Concluye que: la empresa de transporte de carga Branvecsa S.A.C. la Gestión administrativa tradicional y la falta de visión concreta, ha provocado disminuciones considerables en sus ingresos y utilidades en cada ejercicio, y un aumento de los gastos no deseados de la empresa, a pesar de las condiciones dudosas de su entorno, transportes Branvecsa posee una capacidad para resolver sus problemas diarios la cual es importante para los cambios de propuesta de gestión

Según lo concluido la empresa no cuenta con un sistema de control interno acorde a sus necesidades, esas deficiencias lo han llevado a tomar malas decisiones de gestión.

(Vásquez, 2017), En su tesis denominada “Implementación De Control Interno Para Minimizar Los Riesgos En El Área De Tesorería De La Empresa De Transportes Cristo Morado Eirl. Periodo 2016” de la Universidad Tecnológica Del Perú, en su investigación concluye que: Después del análisis realizado encontramos que no existe un sistema integrado de control interno y procedimientos que concuerde con las actividades y funciones del área de contabilidad, un sistema de control interno bien estructurado beneficia con minimizar los riesgos y la orientación en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La implementación de un sistema de control interno beneficiaria a la empresa en cumplir objetivos y facilitaría el cumplimiento de sus actividades de forma más eficaz.

(Choez, 2017), En su investigación denominada “El Sistema De Control Interno Como Instrumento De Gestión Para La Adecuada Toma De Decisiones En La Empresa Servicentro Primavera Srl 2015-2016” de la Universidad Nacional de Cajamarca, en su tesis concluye que: el control interno en la empresa Servicentro Primavera SRL se aplica en un 85% y la diferencia no se aplica por la falta de conocimiento del personal, y en el enfoque del coso, se recomienda un desarrollo acorde con las actividades dentro de la empresa.

El control interno aplicado de una manera eficaz contribuye a que la empresa desarrolle sus actividades de forma más productiva, y también queda claro que el control interno no se aplica al 100% por falta de conocimiento o la falta de orientación hacia el personal por parte de la empresa.

(Valverde, 2017), En su tesis denominada “Control Interno Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa De Transporte Y Turismo Universo E.I.R.L - Trujillo, En Los Años 2015-2016” de la Universidad Cesar Vallejo, concluye que: según el análisis realizado en la diferentes áreas se encontraron múltiples deficiencias en el control interno, dando origen a retrasos por falta de administrar el control operativo, también se evidencia que la políticas no se cumplen por la falta de conocimiento del personal.

La empresa tiene un control interno definido, pero no transmite esos procedimientos a su personal para que sean aplicados, causando así una serie de deficiencias.

(Agreda, 2014) en su tesis titulada Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno y su Incidencia en la Gestión de la Empresa de Transporte Tours SAC Sede Matriz Trujillo y Sucursales 2014: Presenta dentro de su discusión que, el propósito de la implementación del sistema de control interno en la empresa, es optimizar la gestión, mejorando la eficiencia de los procesos y brindando información oportuna de las deficiencias que ameritan nueva estrategias y/o cambio de procedimientos con el fin de administrar los recursos racionalmente y tener indicadores para la gerencia y desencadena una adecuada tomada de decisiones en el beneficio del crecimiento de la organización, basada en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Dentro de sus principales conclusiones, la implementación del Sistema de Control Interno incidió positivamente en la eficiencia en las actividades de cada una de las áreas sometidas a los controles, aportando información real para la adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión, traducido en aumento de la rentabilidad de la Empresa de Transporte Tours SAC.

(Rubio, R.; Villanueva, N. 2018) en su tesis titulada El Control Interno y su contribución a la mejora de la Gestión Empresarial en la Empresa de Transportes Vía S.A.C., Distrito De Trujillo, Año 2018, concluyen: que la empresa de Transportes Vía S.A.C., que en el I TRIM del año 2017 presentaba muchas deficiencias con lo que respecta en atención al cliente causado por la ineficiente atención proporcionada por los counters del área de ventas (duplicidad de venta de pasajes, demora de llegada del bus a abordar y el doble cobro de pasajes al momento de pagar con las tarjetas de crédito). En el I TRIM del año 2018, la empresa ha mejorado la atención al cliente y la calidad de servicio implementando nuevas unidades de transporte y una mejor



atención proporcionada por los diversos trabajadores de la empresa. Razón por la cual nosotras aceptamos la hipótesis general que el control interno contribuyó positivamente a la mejora de la gestión empresarial en la empresa de Transportes Vía S.A.C., distrito de Trujillo, año 2018.

(Joaquín, L.; Céspedes, A. 2013) en su tesis titulada Diagnóstico del Sistema de Control Interno actual en el proceso específico de las Ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus, concluyen: La evaluación del sistema de control interno efectuada a través del cuestionario, detectó que existen debilidades, tal como se muestra en las tablas y figuras, calificándolo como insuficiente. Abordándose una propuesta conformada por siete recomendaciones específicas que fortalecerán las actividades de control y supervisión del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus, entre las cuáles señala: - Cambio en el Organigrama Actual, incrementándose el Departamento de Control de Ventas. - Desarrollo del Manual de Organización y Funciones para el Departamento Control de Ventas. - Desarrollo del Manual Operativo de Ventas, constituido por cuatro capítulos, tres títulos. - Desarrollo del Manual de Servicio al Cliente. - Desarrollo del Flujograma para facilitar la comprensión del proceso de la Venta. - Disposiciones Administrativas complementarias de la Gerencia para fortalecer el monitoreo del control de ellas. - Determinación de Control de la Información contable para fortalecer el monitoreo del mismo.

(Morales, K.; Moreno, C. 2014) en su tesis titulada Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A., concluyen: En cuanto a la eficiencia del sistema de control interno para TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., con la aplicación del Cuestionario se logra establecer que el nivel de cumplimiento es bajo. Aunque este nivel de cumplimiento infiere que se aplican los aspectos básicos del control interno, es necesario optimizar este resultado a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y el prestigio de la empresa; y que la evaluación del Sistema de Control Interno para TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., permitió identificar la necesidad de documentar e implementar el mismo. La gerencia adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que se compromete a revisar la propuesta del sistema de control interno. De esta manera damos cumplimiento al segundo objetivo específico de la práctica.

(Aroca, J.; Tejada, W. 2016) en su tesis titulada la Auditoria Interna y su incidencia en la Gestión de Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo, concluyen: Empresa

de Transportes Guzmán S.A. muestra resultados favorables en sus ratios de rentabilidad en el periodo 2015, derivando en una mejora sustancial de la Gestión, a consecuencia de la implementación de recomendaciones realizadas por el Departamento de Auditoría Interna en dicho periodo. La contrastación y el análisis de la información recolectada y la aplicación de los instrumentos para la presente investigación permitieron determinar que la Auditoría Interna, incide favorablemente en la Gestión de Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo. Por tanto, el Control Interno constituye una herramienta útil para la Gestión, por lo que se recomienda al Gerente General diagnosticar las herramientas de control interno con las que cuenta Empresa de Transportes Guzmán S.A., con el propósito de conocer los riesgos existentes, asimismo, investigar el marco que regula la materia de control interno para las empresas privadas, analizar el nivel de capacitación del personal en toda la empresa con el fin de facilitar el proceso de control interno y por último elaborar una propuesta de un nuevo sistema de control interno para TGSA que se ajuste a su estructura organizacional y mejore su competitividad y pueden realizarlo con ayuda de los especialistas.

### **A nivel local**

(Chávez, 2016), En su tesis denominada “Diseño De Un Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Servicio De Mantenimiento No Rutinario De La Empresa Transportes 77 Sa Aplicando Técnicas De Evaluación De Los Procesos Operativos” de la universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, en su investigación concluye: La aplicación de la técnica del control interno COSO I, permitió ver de forma general el servicio no rutinario de la empresa de transportes 77 SA, y determinar la ausencia de procedimientos establecidos que formen parte como políticas de la empresa.

El diseño de procedimientos de políticas de control interno es importante para cualquier gestión en la empresa, y optimizar su desempeño operativo.

(Rodas, 2018), En su tesis denominada “Control Interno en El Flujo De Pasajes En La Empresa De Transporte El Cumbe S.A.C. – Chiclayo 2017” de la Universidad Señor De Sipán, en su tesis concluye: Luego de un diagnóstico al proceso de control interno a la empresa de transporte “El Cumbe SAC”, especialmente en los pasajes se hallaron deficiencias en la aplicación de los procedimientos específicamente en la atención al cliente.

(Calderón, 2018), En su tesis denominada “Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial” de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en su trabajo de investigación concluyen: Luego de un análisis minucioso de la documentación por medio de la observación directa en cada una de los procesos y actividades que se desarrolla en la empresa, se determina deficiencias en las áreas evaluadas como en la gerencia, ventas y administración.

Una evaluación minuciosa determina la importancia que cumple un sistema de control interno en la empresa.

(Chancafe, 2016), En su tesis denominada “Evaluación Del Control Interno Para Identificar Las Deficiencias Sobre Las Operaciones En El Área De Tesorería De La Gerencia Regional De Salud Lambayeque” de la universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, en su investigación concluye: Que las diversas áreas de la gerencia, no son controladas de manera eficiente ya que al área de tesorería puede ingresar cualquier persona no autorizada y la documentación es administrada por personas que no forman parte de tesorería al finalizar el día la documentación no está ordenada cronológicamente. Aquí se puede apreciar la falta de un orden en cada uno de las áreas por falta de procedimientos que se puedan aplicar para mejorar el control interno.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Control Interno**

Mantilla (2017), Afirma que “El control interno comprende todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”(p.7)

Meléndez (2016), Desde hace varias décadas las entidades en la época moderna están implementando nuevas maneras para mejorar el control interno en las organizaciones, por lo tanto, es importante tener en cuenta el manejo de un control, el cual se ejecuta de una manera directa para que la organización mantenga su visión hacia el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas. El control existe para definir las maneras necesarias para lograr el

grado de cumplimiento en forma constante, también ayudando a minimizar procesos en las operaciones, es decir utilizando los recursos idóneos logrando un resultado eficiente.

El control interno es entendido y definido de distintas formas, pues busca dar soluciones a las deficiencias encontradas, se ha previsto darle una sola definición a los diferentes elementos los cuales permiten alcanzar una idea apropiada el desempeño de los procesos o mecanismos en cada entidad. Es por ese motivo que se detalla el más éxito y reconocido internacional llamado COSO, El cual se define como un proceso que es ejecutado de manera oportunamente en cuanto sea necesario para la organización de sus actividades, promoviendo el logro de sus objetivos trazados a largo o corto plazo y diseñado para tener eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus operaciones.

Según lo expresado por los autores el control interno es un proceso dinámico e integral de gestión en las entidades del sector público o privada, las cuales se realizan por el Titular, los funcionarios, el cual está diseñado para resolver los riesgos y brindar una seguridad el cual permita alcanzar los objetivos de la empresa. De esta manera se aporta la prevención de irregularidades y actos corruptos dentro de la entidad.

### **Objetivos**

Según Méndez (2016), define al control interno como; Un proceso continuo o también es una herramienta de gestión realizada por la alta dirección, gerencia y todo el personal de la empresa coordinadamente para proporcionar seguridad y confianza, respecto al logro de objetivos.

Pues indica que el Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y calidad en los servicios que debe brindar cada entidad.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, sustracción, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y normas establecidas.
- Elaborar información financiera valida y confiable, presentada con oportunidad.

- Promover una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función empresarial, cautelando el correcto desempeño de los funcionarios y servidores.
- Servir de marco de referencia en materia de control interno para las prácticas y procedimientos administrativos y financieros.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las empresas.
- Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones realizadas y que estas se encuentren, dentro de los programas y presupuestos autorizados.
- Permitir la evaluación posterior de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, a través de la auditoría interna o externa, reforzando el proceso de responsabilidad institucional.
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas y privadas.

Por otro lado, Mantilla (2017), Establece que los objetivos de un negocio son:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de activos (incorporado por la adenda de 1994).

### **Funciones del Control**

Cuando se describe la actividad gerencial es habitual mencionar las funciones básicas que la componen tales como planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque todas ellas exigen la toma de decisiones para ser operativas. Este enfoque reconoce la secuencia lógica, esté explicitada o no, en el trabajo de cualquier responsable empresarial. Pero la realidad no es tan formal ni lineal. Más bien las funciones anteriores se entremezclan en el propósito y en el tiempo, por lo que no siempre resulta fácil deslindar las fronteras entre ellas.

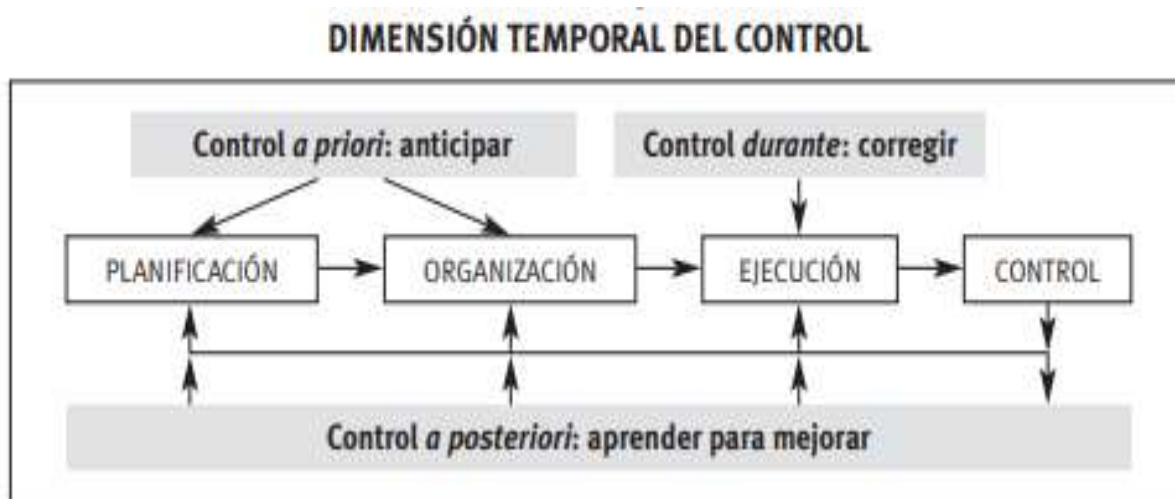
En este contexto, el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases

que le preceden sean los deseados. Así pues, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre, de difícil respuesta porque la empresa, por sí misma, ni decide ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen. Bien es cierto que toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como los de rentabilidad, crecimiento y solvencia. Pero la importancia relativa de estos parámetros se halla influida por las prioridades de los directivos de la empresa, que a su vez se ven condicionados por intereses de otros colectivos (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores y, en general, la comunidad en la que opera). El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda ha de ser el fin último del control: actuar para asegurar la consecución de los objetivos. De poco sirve un control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser sólo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso. En síntesis, sin objetivos no puede haber control y sin acciones éste pierde todo su valor como instrumento de mejora de la gestión. Bajo esta perspectiva, no resulta fácil distinguir el linde entre planificar y controlar; más bien ambas funciones se interrelacionan de manera tal que su desagregación responde más a tratar de explicar un proceso, el de gestión, que una realidad difícil de compartimentar en tareas estancas.

Respecto a las acciones que se derivan del control éstas actúan sobre: 1. Los objetivos y planes, en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse 2. La organización para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito. 3. La ejecución de los planes, si no es la más apropiada.

### **Dimensión temporal del control**

Por el componente temporal cabe diferenciar el control a priori del control a, posteriori. En general, cuando se habla de control se hace referencia al segundo y así lo establece el principio de cálculo de desviaciones. Sin embargo, el control a priori es igualmente útil, porque el primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, los manuales organizativos y de procedimientos. Además, más importante que corregir los errores, es evitarlos.



**Figura 1.** Dimensión Temporal del Control

Ogayar, J. y Galante, J. 2013. mejorar los procesos para ser más competitivos.

### **Coso II o Coso Enterprise Risk Management**

El COSO II o COSO Enterprise Risk Management (ERM) hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el comité COSO publicó el Marco integrado de control interno y de gestión de riesgos y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo Enterprise Risk Management (ERM). Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco inicial de control interno, sino que incorpora la gestión de riesgos como parte de él, permitiendo a las entidades y empresas mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión integral de control interno como sistema. Establece objetivos estratégicos, selecciona las estrategias y fija objetivos que se irradian en toda la empresa, clasificando los objetivos en las categorías de estrategias, considerando los riesgos que puedan atentar en contra de los objetivos previstos (alineados con la misión de la empresa y dándole apoyo a la misma), operaciones (vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos), información (objetivos de confianza y fiabilidad), cumplimiento (de leyes y reglamentos internos y externos aplicables) y salvaguarda de activos (establecimiento de seguros, inspección de bienes, valores y efectivo, acceso limitado y otros). La premisa principal del control interno y la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés” (clientes, usuarios y público en general). Sin embargo, todas estas entidades

enfrentan incertidumbres denominados “riesgos”, y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbres existen. El control interno y la gestión integral de riesgos permiten a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

### **Componentes del control interno**

Cooper (1992), establecen que Los componentes del Control Interno son:

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.
- **Valoración de Riesgos:** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el camino.
- **Actividades de Control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan en todas las organizaciones, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas



como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

- **Información y Comunicación:** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios. Igualmente debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás, tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Asimismo necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Monitoreo:** Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ellos son realizados mediante acciones de monitoreo. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia y a la junta directiva.

### **Factores del control interno**

Mantilla (2000), sostiene que para que una institución tenga un control interno eficiente, debe tener en cuenta los siguientes factores (Implementación, Proceso y Eficiencia). Y debido a la naturaleza de este trabajo, se tomará en cuenta estos factores como dimensiones del Sistema de Control Interno, las cuales son:

- **Implementación:** Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.
- **Proceso:** Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.
- **Eficiencia:** Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continúa.

### **Estructura de un Control**

Perez, 2013. Afirma: La necesidad de definir una estructura de control surge de la dimensión y complejidad de la empresa.

La estructura ha de definir los siguientes aspectos:

- las unidades de gestión a controlar,
- los objetivos,
- las responsabilidades asignadas a cada unidad,
- los criterios de evaluación.

La estructura de control debe diseñarse, como un traje, «a medida» para cada empresa y en base a las siguientes consideraciones:

- **Naturaleza de las actividades:** Para cada negocio existen factores clave de éxito diferenciados, es decir, áreas de gestión prioritarias. Resulta entonces conveniente que la empresa se organice en torno a estos aspectos críticos y que los defina como elementos prioritarios de control.
- **Características del entorno:** Las peculiaridades del entorno en el que se mueve la empresa afectan al diseño y funcionamiento de su sistema de control y, en concreto, a su estructura e información. A estos efectos, la dimensión más relevante se refiere a la incertidumbre que incorpora el medio externo de la empresa y que condiciona el modo en que se organiza para enfrentarse a dicha incertidumbre. Cuanto mayor sea ésta mayor será la necesidad de disponer de información rápida y de actuar con oportunidad.
- **Estrategia de la empresa:** Para un mismo tipo de actividad, la opción estratégica de posicionamiento competitivo de la empresa condiciona su estructura de control. Por un lado, porque se pueden identificar factores clave de éxito adicionales y específicos. Por otro, porque la organización ha de responder a las exigencias de la estrategia ordenando los recursos para aplicar los planes formulados.
- **Estructura de la organización:** Como la estructura de control convive con la de organización de la empresa, la asignación de responsabilidades y el grado de control sobre los recursos deben ser congruentes. Es frecuente que la incorporación de un nuevo directivo suponga modificar la estructura de organización. Es una actuación sencilla, transmite un mensaje de cambio y poder y se considera que esta acción, por sí sola, obligará a que todo lo demás se adapte al nuevo diseño organizativo. Este comportamiento, junto a otras consecuencias, puede afectar seriamente al sistema de control en funcionamiento y, en concreto, a su estructura.
- **Estilo de dirección:** En cuanto que la estructura de control define la delegación de responsabilidades, se habrá de incorporar a su diseño el mayor o menor grado de delegación existente. Por ejemplo, un estilo de dirección poco participativo, donde las decisiones se tomen centralizadamente, no sería compatible con una estructura muy desagregada en centros de responsabilidad. De hacerse así, sería expresión de una descentralización más formal y burocrática que real, útil sólo para valorar el rendimiento de las unidades operativas. Sin duda los rasgos personales del máximo

directivo de la empresa ejercen una influencia decisiva sobre el funcionamiento del sistema de control. Así, se ha llegado a sugerir que una empresa es la sombra alargada de la personalidad y carácter de su máximo dirigente.

### **2.2.2. Gestión Operativa**

Durango( 2014), Para lograr el objetivo de una organización y obtener resultados favorables en su economía, esta debe manejar fundamentalmente una gestión operativa administrativa que tenga conocimiento de los principios y fundamentos en las cuales se basan las operaciones para llevar a cabo un desarrollo adecuado de los procesos en conjunto con el manejo de control interno. Esto explica que se debe realizar un análisis de los posibles fenómenos que puede traer una mala gestión a través de los niveles de riesgo. (p. 15).

Entonces lo desarrollado en base a los conceptos de gestión operativa miden el nivel táctico de estrategia, los cuales manejan las entidades en base a los conceptos teóricos y prácticos, donde se desarrollan los fundamentos del por qué se debe realizar una gestión idónea.

La gestión operativa puede mejorarse significativamente implantando acciones y estrategias encaminadas a:

- Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación a los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados.
- Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción.
- Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Quint (2007), la identificación de procesos mediante las prácticas establecidas en la organización, pueden conllevar a formar una estructura organizacional implementando la rama tecnológica como parte esencial para el desarrollo de un modelo, el cual se gestione para maximizar ingresos y disminuir riesgos en los procesos. Contribuyendo al logro de

sus objetivos con la obtención de eficientes resultados en cuanto a la gestión administrativa concluyendo con los siguientes niveles:

- **Nivel Estratégico:** Aquí aparece la toma de decisiones, normalmente que tiene un negocio que se relaciona con las ultimas tendencias en el mercado, pues este tipo de decisiones se basan a largo plazo.
- **Nivel Táctico:** En este ámbito se desarrollan la toma de decisiones a mediano plazo, pues generalmente se enfoca fijamente en la mejora de los procesos.
- **Nivel Operacional:** En este punto se desarrollan las decisiones reactivas, que tienen tendencia a realizarse en corto plazo las cuales afectan las operaciones en los servicios y logran impactar en el rubro de negocio.



**Figura 2.** Niveles Decisorios y de Procesos

Quint (2007). Recuperado de <http://DialnetModeloDeGestionOperativaParaLosServiciosDeTecnolog-5028136.pdf>

### Funciones de la gestión Operativa

Según la Plataforma Tecnológica Para La Gestión De La Excelencia (2015), La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la

gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

En línea con sus ámbitos de actuación, las principales funciones de la gestión operativa son:

- **Análisis de los servicios.** Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- **Análisis de los procesos.** Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir.** Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. En lo que respecta a la definición de lo objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización, su situación en el mercado, la posición que ocupa actualmente en relación a la competencia y sus posibilidades y expectativas en el corto, medio y largo plazo.

Un proceso de una gestión eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
- Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- Es capaz de gestionar las prioridades en tiempo real.

- Es capaz de realizar la supervisión visual de los indicadores de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

### **Medición de la Gestión**

Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento del cuerpo, y como se controla, al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

- **Eficacia:** Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “Qué”.
- **Eficiencia:** La eficiencia es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir, hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.
- **Efectividad:** La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la

administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados, y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño. Por lo tanto, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión. Existe en el mercado un libro titulado “Indicadores de gestión: herramientas para la competitividad, en el que se presentan los aspectos fundamentales y la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.

Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender. En el contexto empresarial, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa.



**Figura 3.** Comparación de la Gestión Operativa Eficaz Y eficiente

Empresas (2017). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>



## **Importancia de la Gestión Operativa**

Según, Ogayar & Galante (2013). Un proceso es un conjunto ordenado de actividades mutuamente interrelacionadas que interactúan para transformar unos elementos de entrada (inputs del proceso) en resultados (outputs del proceso). Esta secuencia de actividades debe añadir valor en el proceso de transformación de unos insumos en unos productos concretos que reporten cierta utilidad (beneficio) al consumidor.

El enfoque de proceso permite:

- Definir sistemáticamente las actividades que componen el proceso.
- Identificar las interrelaciones entre actividades dentro de un proceso y, por extensión, entre procesos. Estas interrelaciones mostrarán cuáles son los requerimientos o requisitos de la actividad / proceso.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar, medir y seguir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- e.
- Identificar los recursos y métodos necesarios para obtener un funcionamiento óptimo del proceso eliminando las ineficiencias.

## **Seguimiento y medición de Procesos**

Ogayar & Galante (2013). El seguimiento y la medición constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en qué grado se están alcanzando los objetivos marcados y por dónde se deben orientar las mejoras.

Para definir correctamente un indicador hay que tener en cuenta:

- Objetivo del proceso
- Tipo de resultado a obtener y magnitud a medir
- Determinar el indicador representativo de la magnitud a medir
- Establecer metas para cada indicador
- Relacionar los indicadores con los objetivos

- Los indicadores deben ser posibles de obtener (que no cueste más su cálculo que el propio proceso)
- El indicador debe ser útil para controlar el proceso

### **La mejora de Procesos**

Según (Krajewski, y otros, 2008). Las mediciones específicas que elija el analista dependerán del proceso que se va a analizar y las prioridades competitivas. Son buenos puntos de partida el tiempo de procesamiento y el costo por unidad en cada paso, así como el tiempo transcurrido desde el principio hasta el final del proceso.

La utilización de la capacidad y los tiempos de espera del cliente (o trabajo) revelan dónde es más probable que se presenten retrasos en el proceso. Las mediciones de satisfacción del cliente y los índices de errores y desperdicio identifican posibles problemas de calidad.

### **Herramientas de Mejora**

Según Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008). Las herramientas son:

- **Listas de verificación:** La recolección de datos con ayuda de una lista de verificación suele ser el primer paso en el análisis de una medición. Es un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se presentan ciertas características del producto o servicio relacionadas con el desempeño.
- **Histogramas y gráficos de barras:** A menudo, los datos contenidos en una lista de verificación pueden presentarse clara y sucintamente en forma de histogramas o gráficos de barras. Un histograma resume los datos medidos sobre una escala continua, que muestra la distribución de frecuencia de alguna característica de la calidad (en términos estadísticos, la tendencia central y la dispersión de los datos). Con frecuencia, en el histograma se indica la media de los datos. Un gráfico de barras es una serie de barras que representan la frecuencia con la que se presentan las características de los datos que se miden por medio de un “sí” o un “no”. La altura de la barra indica el número de veces que se observó una característica específica de la calidad.
- **Gráfica de Pareto:** Conocido como la regla 80-20, sostiene que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Con sólo concentrarse en el 20% de los factores (los “pocos factores vitales”), los gerentes pueden atacar el 80% de los problemas de

los problemas de calidad. Por supuesto, los porcentajes exactos varían dependiendo de cada situación, pero es inevitable que un número relativamente pequeño de factores ocasione la mayoría de los escollos en el desempeño. Esos pocos factores vitales pueden identificarse por medio de un gráfico de Pareto, es decir, un gráfico de barras en el que los factures está representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia

- **Diagrama de dispersión:** Que es una representación gráfica de dos variables que muestra si éstas se relacionan entre sí, puede usarse para confirmar o descartar esa sospecha. Cada punto del diagrama de dispersión representa la observación de datos.
- **El diagrama de causa y efecto:** Se conoce a veces como diagrama de espina de pescado. La principal brecha de desempeño se rotula como la “cabeza” del pescado; las categorías más importantes de las posibles causas se representan como las “espinas” estructurales; y las causas probables específicas aparecen como las “espinas menores”. Al elaborar y utilizar un diagrama de causa y efecto, el analista identifica todas las categorías importantes de las posibles causas del problema.
- Un diagrama de flujo; detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso. Los diagramas de flujo también se conocen con los nombres de mapas de proceso, mapas de relaciones o planos.

### **Riesgos Operativos**

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

### **Sistema de riesgo Operativo**

El Sistema de Administración del Riesgo Operativo, puede definirse como el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plan de continuidad, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las compañías identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

Las compañías, para una adecuada gestión de sus riesgos, deberían implementar diferentes sistemas de administración de riesgos (SAR), para lograr los objetivos propuestos.

## Factores de riesgo

Los siguientes son los principales factores que son fuente del riesgo operativo:

- **Recursos humanos:**

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

- **Procesos Internos:**

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

- **Tecnología de Información:**

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la compañía, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Se pueden incluir, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los

sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

- **Eventos Externos:**

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

### **Categoría de los riesgos**

Galax (2015) Las cuatro categorías más relevantes desde la perspectiva de un inversionista son:

- Riesgos estratégicos – riesgos tanto para los objetivos estratégicos como de los objetivos estratégicos. La alta gerencia (C-suite) identifica los riesgos más importantes a través del proceso de planificación y obtiene aprobación de la Junta.
- Riesgos Operativos – grandes riesgos que afectan la habilidad de la organización para lograr el plan estratégico.
- Riesgos Financieros – incluyen información financiera, valoración, cobertura, riesgos de mercado y liquidez y riesgos de crédito en instituciones financieras.
- Riesgos de Cumplimiento – riesgos no compensados, generalmente el foco principal para las actividades de gestión de riesgo empresarial.



**Figura 4.** Galaz, Y. 2015 Evaluación de Riesgos. Deloitte.

Recuperado

de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

Los riesgos por definición son potenciales, en consecuencia, difusos.

Toda actividad se enfrenta a múltiples riesgos, y nunca existe la certeza absoluta de haberlos identificado en su totalidad.

Los actores no entienden siempre lo mismo por “riesgo”: se confunde la historia con la probabilidad, y la no detección con la no ocurrencia.

Sin saber los objetivos establecidos, es difícil hacer propuestas efectivas de gestión de riesgos y que generen valor.

Se requiere una toma de riesgos "inteligente" hacia riesgos que crean valor • Priorizar la atención en riesgos a los objetivos estratégicos • Alinear los objetivos de administración de riesgos con las iniciativas y objetivos estratégicos

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

El tipo de la investigación desarrollada fue aplicada, porque responde a una problemática suscitada en la empresa de transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, en la que identificamos una problemática en sus procesos de Programación de Unidades y Servicio de Encomiendas.

El enfoque de la presente investigación fue mixto porque desarrollamos el enfoque cualitativo a través del análisis del proceso objeto de estudio y el enfoque cuantitativo en la determinación de los riesgos e indicadores económicos del proceso de servicio de encomiendas frente a la gestión operativa de la empresa.

#### **3.2. Diseño de investigación**

La presente investigación tuvo un diseño No Experimental-propositivo; no interviniendo en la manipulación de los datos y/o información, siendo presentados conforme a la realidad problemática en estudio y analizada conforme a las técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de la información.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **3.3.1. Población y Muestra**

La población y muestra estuvo conformada por el área de servicio de encomiendas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, en cuanto a sus colaboradores, procesos, información y documentación vinculada al área en estudio.

##### **3.3.2. Muestreo**

El tipo de muestreo fue No Probabilísticos Discrecional, por la problemática presentada y en base a la experiencia e interés de los autores de la presente investigación.

### **3.4. Criterios de selección**

Debido a la problemática identificada en el proceso de Servicio de Encomiendas, considerando un área con oportunidad de crecimiento vinculada a la actividad principal que desarrolla la Empresa.

Asimismo consideramos que la naturaleza del negocio vinculada al sector de transporte de pasajeros debería procurar encontrar o distinguirse mediante la calidad de su servicio o valor agregado hacia sus clientes o sociedad a la cual se dirige esto debido a la alta competencia registrada en el sector y del mismo modo al mejor aprovechamiento de sus recursos que posee para poder invertir y seguir en el sostenimiento de sus ingresos.

Con la propuesta que realizaremos en la presente investigación consideramos contribuir a la mejora de uno de sus procesos clave como es el Servicio de Encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús.



### 3.5. Operacionalización de Variables

**Tabla 1.** Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable Independiente</b>			
<b>CONTROL INTERNO</b>	Mantilla (2017), Afirma que “El control interno comprende todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”(p.7).	Definición Objetivos Funciones Dimensión temporal Importancia Estructura	Cuestionario de Control Interno  Componentes del Control Interno  Riesgos de control
<b>Variable Dependiente</b>			
<b>GESTIÓN OPERATIVA</b>	Durango( 2014), Para lograr el objetivo de una organización y obtener resultados favorables en su economía, esta debe manejar fundamentalmente una gestión operativa administrativa que tenga conocimiento de los principios y fundamentos en las cuales se basan las operaciones para llevar a cabo un desarrollo adecuado de los procesos en conjunto con el manejo de control interno. Esto explica que se debe realizar un análisis de los posibles fenómenos que puede traer una mala gestión a través de los niveles de riesgo. (p. 15).	Funciones Análisis de los procesos Eficiencia Eficacia Riesgos	Flujogramas Riesgos Procesos Objetivos  Análisis Flujogramas

**Fuente:** Elaboración de los Autores.

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- **Entrevista:** Dirigida al Gerente General de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, mediante un cuestionario de preguntas de acuerdo al (Anexo 1), con el cual pudimos establecer el primer contacto cercano con la Empresa y sobre todo obtener una apreciación de la problemática identificada.
- **Observación:** Este método no permitió conocer in situ la ejecución de los procesos de tal manera que podamos elaborar nuestros flujogramas e identificar riesgos de control, deficiencias y verificar posibles causas sobre tales procesos. El Instrumento fue Ficha de Observación desarrollado en un cuestionario de control interno (Anexo 2).

### 3.7. Procedimientos

La empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC, viene demostrando ser una empresa líder en su sector en las zonas donde presta su servicio, en los últimos 5 años ha demostrado un crecimiento importante tanto en términos económicos como de cobertura y participación de mercado.

No obstante, es una empresa familiar cuya gestión y forma de dirección carece de procedimientos y procesos establecidos en todos sus procesos tanto a nivel directivo o estratégico, administrativo y operativo. Por ello, identificamos dentro sus procesos uno que consideramos importante como es el Servicio de Encomiendas, uno por el volumen que representa a nivel de sus ingresos obtenidos y dos porque es un proceso directamente vinculado a su actividad principal como es el servicio de transporte; con el fin de elaborar una propuesta de lineamientos de control que contribuyan en la mejora de su gestión y desarrollo de actividades.

Para el inicio de la presente investigación hemos realizado 5 visitas previas a la empresa a fin de poder seleccionar la problemática a desarrollar; así como solicitar las autorizaciones correspondientes para el uso de instalaciones, documentos relacionados y aplicación de instrumentos.

### **3.8. Plan de procesamiento y Análisis de Datos**

El plan de procesamiento de datos que se utilizaron para organizar la información recopilada y aquella obtenida de la aplicación de nuestras técnicas e instrumentos, fue básicamente las herramientas del office con el que hemos elaborado el presente informe tanto en contenido, como en elaboración de tablas y gráficos correspondientes.



### **3.10. Consideraciones éticas**

La presente investigación se desarrolló siguiendo los protocolos y lineamientos establecidos por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; la información presentada ha sido obtenida de una realidad problemática presente en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, cuyo nombre ha sido asignado por los autores bajo la solicitud de confidencialidad del Gerente de la Empresa; a fin de proteger los datos y por tratarse de una investigación para fines académicos que puede en algún momento tomarse como referencia para futuros trabajos de investigación.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Antecedentes**

La empresa de transporte de Milagroso Corazón de Jesús SAC, inscrita en Registros Públicos Sede Registral Chiclayo, cuyo objeto social es: Transporte Interprovincial de pasajeros en vía terrestre y Transporte de carga, giros y encomiendas hacia cualquier lugar del territorio Nacional e Internacional; fue creada el 12 de octubre de 2005.

Los socios fundadores son: los hermanos Demetrio, Máximo, Carlos y Manuel Idrogo Gálvez, como podemos apreciar una empresa familiar que inicio este emprendimiento como primera generación con la cual se constituye este importante patrimonio social.

El capital social inicial fue de doscientos veinte mil nuevos soles (S/. 220,000.00), los cuales fueron distribuidos en 2,200 acciones por un valor de diez nuevos soles cada una, asimismo el 20 de noviembre del 2005 inicia sus actividades ofreciendo sus servicios en la ruta Chiclayo – Bambamarca y viceversa; inicialmente operó con tres unidades vehiculares, las mismas que fueron renovadas durante el transcurso del tiempo, con la constante innovación como una de sus principales estrategias en el año 2006 se logra adquirir su primer bus de piso y medio cero km. marca Mercedes Benz de 51 pasajeros esta unidad marca un hito en la Ruta Chota – Chiclayo ya que fue la primera unidad de éstas características en incursionar en la región, con el paso de los años se incursionan en nuevos mercados logrando el 2006 la concesión de ruta Chiclayo – Santacruz y viceversa, el 2006 Chiclayo Cutervo y viceversa y el año 2009 se adquieren las primeras unidades 0 Km Importadas marca Mercedes Benz, Carrocería Comil y se obtiene la concesión Chiclayo – Tacabamba y viceversa, con estas nuevas rutas se afianzan en la región Cajamarca, con la constante innovación de flota y la aceptación de los usuarios y con la intención de expandirse y ampliar las rutas adquiere el total de acciones de la empresa Transportes Chota SAC lo que le permitió incursionar en las rutas Chiclayo – Cajamarca y Chiclayo – Bagua Chica y poder mejorar su cobertura, fruto de esta fusión por absorción se extingue la personería jurídica de la empresa Transporte Chota SAC.

La Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, como fruto de la absorción incrementa el valor de su patrimonio aumentando su Capital y mercado; asimismo se le abre las puertas en las entidades financieras y posteriormente obtener nuevas rutas, contando en la

actualidad con 12 concesiones otorgadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones dentro de las cuales se encuentran: Chiclayo – Chota, Chiclayo – Cutervo, Chiclayo Cajamarca, Chiclayo – Trujillo, Chiclayo – Bambamarca, Chiclayo – Tarapoto, Chiclayo – Lima; Chiclayo – Jaén y viceversa entre otras; asimismo la empresa ha optado por mejorar su infraestructura, por ello actualmente cuenta con dos modernos terminales terrestres ubicados en las ciudades de Chota y Chiclayo; un mini Grifo para abastecimiento de combustible, un taller de mantenimiento ubicado en la sede principal y un almacén de repuestos y accesorios para todas sus unidades.

En la actualidad La Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, posee un capital de tres millones novecientos mil cuatrocientos noventa y 00/100 Nuevos Soles (S/. 3'900,490.00), los cuales están distribuidos en 390,049 acciones por un valor de diez nuevos soles y 00/100 cada Una.

#### **4.1.2. Situación Actual**

En los últimos 5 años la empresa viene registrando un crecimiento importante en relación al crecimiento del sector y a la inversión en infraestructura que ha mejorado potencialmente que el servicio de transporte tome un giro radical en cuanto a rutas y horarios; conllevando a un crecimiento de la demanda y por ende a la necesidad de mejorar la oferta en cuanto a horarios, tarifas y servicios.

Los servicios que ofrece de acuerdo al giro del negocio se han ampliado a distintas rutas a nivel nacional llegando a los departamentos de: Cajamarca, Lambayeque, Amazonas y Lima; contando con 41 oficinas a nivel nacional. (Anexo 3)

En cuanto a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) tenemos:

##### **Fortalezas**

- F1: Moderna e importante inversión en infraestructura en cuanto a oficinas
- F2: Experiencia en el mercado
- F3: Cuenta con terminales propios en diferentes ciudades
- F4: Ubicación estratégica de puntos de venta
- F5: Flota moderna de unidades de transporte

F6: Solidez económica

F7: Precios accesibles al cliente

### Oportunidades

O1: Crecimiento del sector de servicios y entre ellos el transporte

O2: Promoción de lugares turísticos en distintas zonas de cobertura

O3: Inversión pública en infraestructura vial

O4: Crecimiento comercial en diferentes lugares del Departamento de Cajamarca

O5: Crecimiento poblacional y acceso a nuevas rutas

O6: Remodelación de unidades

O7: Ampliar línea de servicios

### Debilidades

D1: Alta rotación de personal

D2: Falta de capacitación y entrenamiento a su personal

D3: Desinterés y deficiencia en temas como calidad del servicio

D4: Falta de planes estratégicos

D5: Falta de controles y procesos eficaces en áreas y procesos clave

D6: Deficiente comunicación entre el personal de las diferentes oficinas

D7: No cuenta con un sistema integral y seguro para su información

### Amenazas

A1: Nuevas disposiciones legales para el sector transporte a nivel local y nacional

A2: Competencia en rutas por unidades de transporte de menor capacidad

A3: Fenómenos naturales que afectan las rutas de cobertura

A4: Presión tributaria

A5: N° de accidentes

A6: Variación en precios de combustibles

A7: Aumento de inseguridad ciudadana

A8: Insuficientes redes de comunicaciones e internet en algunos puntos de venta



#### **4.1.3. Unidades**

En la tabla siguiente se muestra las unidades que a la fecha del estudio posee la empresa como su principal inversión en el rubro propiedad, planta y equipo y que constituyen en una cantidad de 45 unidades de las cuales 31 vehículos han sido adquiridos con capital propio y 14 vehículos han sido adquiridos mediante arrendamiento financiero con los Bancos Financiero y Scotiabank.

**Tabla 3.** Unidades Empresa de Transporte al 31 de diciembre del 2018

N°	TIPO	PLACA	CONDICIÓN	MARCA	FECHA ADQUL	VALOR
1	Bus	BUS T1B-785	Propio	Iveco	12/04/2010	316,689.08
2	Bus	BUS T1C-744	Propio	Iveco	7/05/2010	316,134.15
3	Bus	BUS T2F-958	Propio	Iveco	25/03/2011	300,705.51
4	Bus	BUS T2J-953	Propio	Scania	11/05/2011	299,311.86
5	Bus	BUS T2T-964	Propio	Mercedes Benz	1/08/2011	292,343.64
6	Bus	BUS T3M-951	Propio	Mercedes Benz	3/09/2011	622,575.42
7	Bus	BUS T3M-957	Propio	Mercedes Benz	29/10/2011	622,575.42
8	Bus	BUS T5I-967	Propio	Mercedes Benz	8/05/2012	761,491.53
9	Bus	BUS T4K-964	Propio	Mercedes Benz	4/09/2012	776,314.41
10	Bus	BUS T4O-969	Propio	Mercedes Benz	17/10/2012	317,402.54
11	Bus	BUS T4P-953	Propio	Mercedes Benz	17/10/2012	317,402.54
12	Bus	BUS T4P-955	Propio	Mercedes Benz	18/10/2012	317,402.54
13	Bus	BUS T4K-956	Propio	Mercedes Benz	19/12/2012	776,314.41
14	Bus	BUS M2F-955	Propio	Mercedes Benz	12/04/2013	51,600.00
15	Bus	BUS T5J-961	Propio	Mercedes Benz	2/07/2013	789,617.28
16	Bus	BUS T5K-954	Propio	Mercedes Benz	9/07/2013	845,021.19
17	Bus	BUS T5M-953	Propio	Mercedes Benz	9/08/2013	468,182.55
18	Bus	BUS T5Y-962	Propio	Mercedes Benz	22/01/2014	703,810.60
19	Bus	BUS C6P-968	Propio	Mercedes Benz	23/06/2014	552,697.14
20	Bus	BUS C6Q-952	Propio	Mercedes Benz	23/06/2014	552,897.14
21	Bus	BUS T6L-950	Propio	Mercedes Benz	1/07/2014	496,404.28
22	Bus	BUS T6K-966	Propio	Mercedes Benz	8/08/2014	496,404.28
23	Bus	BUS BOG-956	Propio	Scania	14/01/2015	716,450.00
24	Bus	BUS B3Y-957	Propio	Scania	14/01/2015	716,450.00
25	Bus	BUS T6R-961	Propio	Scania	5/01/2015	863,460.00
26	Bus	BUS T7B-963	Propio	Scania	26/10/2015	604,862.25
27	Bus	BUS T7B964	Propio	Scania	26/10/2015	604,862.25
28	Bus	BUS T7M-954 (FINANCIERO)	Financiado	Mercedes Benz	1/04/2016	430,424.00
29	Bus	BUS T7P-951 (FINANCIERO)	Financiado	Mercedes Benz	1/04/2016	430,424.00
30	Bus	BUS T7S-961 (FINANCIERO)	Financiado	Mercedes Benz	1/04/2016	329,792.00
31	Bus	BUS T7G-957 (FINANCIERO)	Financiado	Mercedes Benz	1/04/2016	329,792.00
32	Bus	BUS T7L-955 (SCOTIABANK)	Financiado	Mercedes Benz	15/05/2016	658,939.83
33	Bus	BUS T7J-962 (SCOTIABANK)	Financiado	Mercedes Benz	15/05/2016	658,939.83
34	Bus	BUS T7K-951 (SCOTIABANK)	Financiado	Mercedes Benz	15/05/2016	658,939.83
35	Bus	BUS T7W-958	Propio	Mercedes Benz	1/05/2017	285,606.79
36	Bus	BUS D6B-958	Propio	Mercedes Benz	12/06/2017	275,847.45
37	Bus	BUS D6R961 FINANCIERO L	Financiado	Mercedes Benz	14/08/2017	328,000.00
38	Bus	BUS D6R962 FINANCIERO L	Financiado	Mercedes Benz	14/08/2017	328,000.00
39	Bus	BUS D6R964 FINANCIERO L	Financiado	Mercedes Benz	14/08/2017	328,000.00
40	Bus	BUS T8B966 SCOTIABANK	Financiado	Mercedes Benz	21/05/2018	838,475.00
41	Bus	BUS T8B 967 SCOTIABANK	Financiado	Mercedes Benz	21/05/2018	838,475.00
42	Bus	BUS T8V956 SCOTIABANK	Financiado	Mercedes Benz	18/10/2018	718,393.22
43	Bus	BUS T8V957 SCOTIABANK	Financiado	Mercedes Benz	18/10/2018	718,393.22
44	Bus	BUS T8W957	Propio	Mercedes Benz	29/10/2018	716,966.93
45	Bus	BUS T8W959	Propio	Mercedes Benz	29/10/2018	716,966.93

Fuente: Reporte de activo fijo de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Elaboración por los autores

#### **4.1.4. Misión**

Brindar un servicio de calidad en el transporte de pasajeros, y en los demás servicios que ofrece la empresa de manera rápida, confiable y segura con atención personalizada. Buscando de esta manera satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con responsabilidad hacia la sociedad.

#### **4.1.5. Visión**

Apuntamos a consolidarnos como empresa líder en el transporte de pasajeros, brindando un servicio de calidad; Basándonos en personal calificado y conductores profesionales conocedores de todas las rutas y con experiencia; para ello venimos renovando permanentemente nuestra flota con buses de última generación. Actuamos de acuerdo a nuestros principios y valores para ser aceptado con la preferencia de nuestros clientes.

#### **4.1.6. Marco Legal**

Como toda empresa de servicios, clasificada de acuerdo al CIIU, como transporte terrestre interprovincial, se rigen bajo las dispositivas normativas y de control que afectan las operaciones de las empresas del sector. Las que están referidas especialmente a la Inscripción en Registros Públicos, a la obtención de licencia de funcionamiento y del respectivo registro sanitario, así como su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C). Se debe cumplir con la Legislación Laboral, Comercial y Tributaria del sector.

Asimismo, cuando una de estas empresas, ya sea por problemas de rentabilidad o liquidez, ya no pueden continuar el negocio, o porque simplemente los dueños quieren cambiar el giro del negocio, tienen que cumplir con una serie de normas y reglamentos que ordenan las autoridades correspondientes, esto se hace más que todo como una formalidad y controles de los actores del sector.

- Ley General de Transportes N° 27181 (1999). Que establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República.

- Reglamento Decreto Supremo N°099 del Ministerio de transportes y Comunicaciones.
- TUO del Reglamento-Código de tránsito.
- Ley de transportes N° 29937 del 21 de Noviembre de 2012.
- Resolución Directoral. N° 4199-2008-MTC: Aprueban Directiva que establece medidas complementarias para el control y monitoreo de unidades vehiculares a través de dispositivos de ubicación de conexión inalámbrica.
- Decreto Supremo. N° 213-2007-EF: que crea el Régimen Temporal de Renovación del Parque Automotor para fomentar el cambio de matriz energética.
- R.D. N° 4000-2007-MTC-15: de las competencias de los Gobiernos Regionales en materia de transporte.
- D.S. N° 034- 2008-MTC: aprueban reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura vial.
- D.S. N° 017-2007-MTC: Aprueban Reglamento de Jerarquización Vial, declaración de áreas y clasificación de vías destinadas a orientar las decisiones de inversión y operación de estas en función de los roles que establece.
- R. N° 283-2006-SUNARP-SN: Directiva que regula la entrega de tarjetas de identificación de vehículos trasladados de las municipalidades al Registro de Propiedad Vehicular de la SUNARP.
- Resolución de Superintendencia N° 156-2003/SUNAT: Normas Sobre el Boleto de Viaje que Emiten las Empresas de Transporte Terrestre Público Nacional de Pasajeros.
- Decreto Supremo N°-2016-MTC del jueves 21 de junio 2016: Reglamento Nacional del Sistema Nacional de Licencias de Conducir (Modificando el Texto Único Ordenado del reglamento del Reglamento Nacional de Transito – Código de Transito, Aprobado por Decreto Supremo N° 016-2009-MTC y el Reglamento Nacional de Administración de transporte, aprobado por decreto supremo N° 017 -2009-MTC).

#### **4.1.7. Objetivos Empresariales**

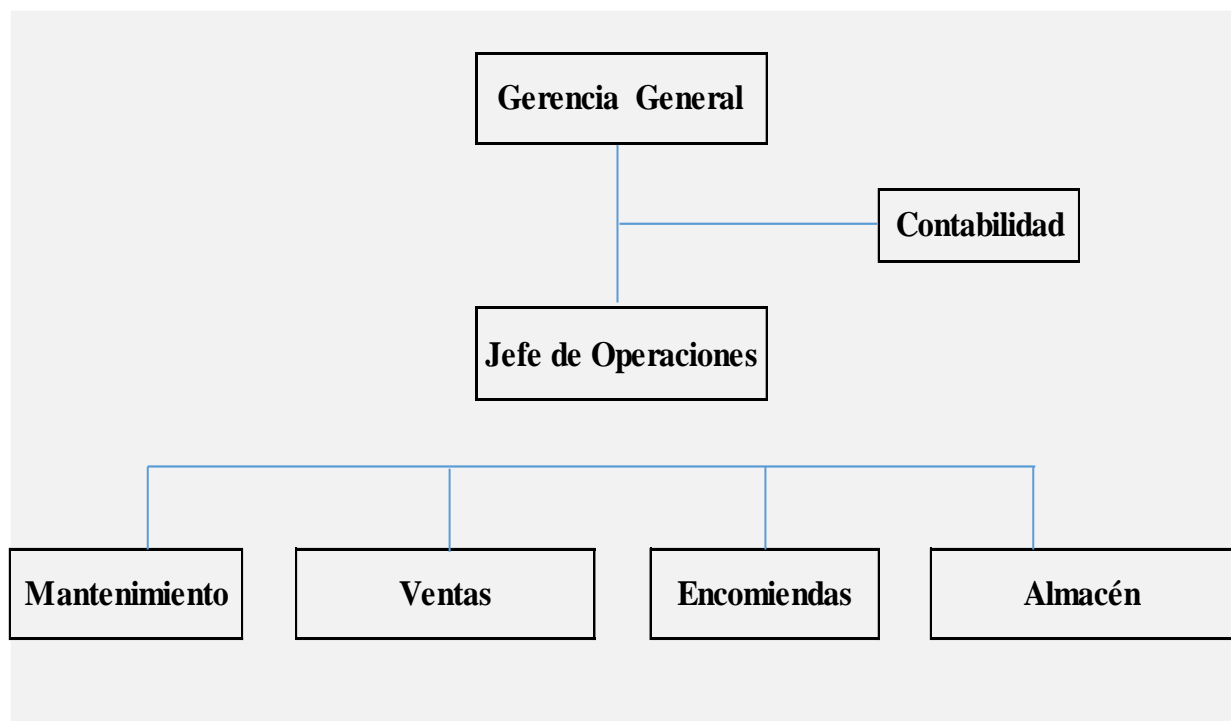
- El objetivo principal de la empresa es la supervivencia, crecimiento y desarrollo en el mercado.
- Conocer el mercado objetivo de la región y posicionarnos fidelizando al cliente.
- Optimizar los estándares de calidad e innovación.
- Efectuar un constante estudio de los servicios, para lograr características específicas de la empresa.
- Conocer lo más pertinentes canales de distribución para el producto.

#### 4.1.8. Manual de organización y funciones

No se encontró un manual de Organización y Funciones (MOF) siendo este un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la **función** básica, las **funciones** específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

La empresa funcionalmente depende básicamente de encargos definidos de manera personal y directa con encargados de áreas como son operaciones, mantenimiento, ventas, almacén, contabilidad. Incluso el área de encomiendas que es objeto de la presente investigación carece de un encargado o responsable directo de velar por dicho proceso.

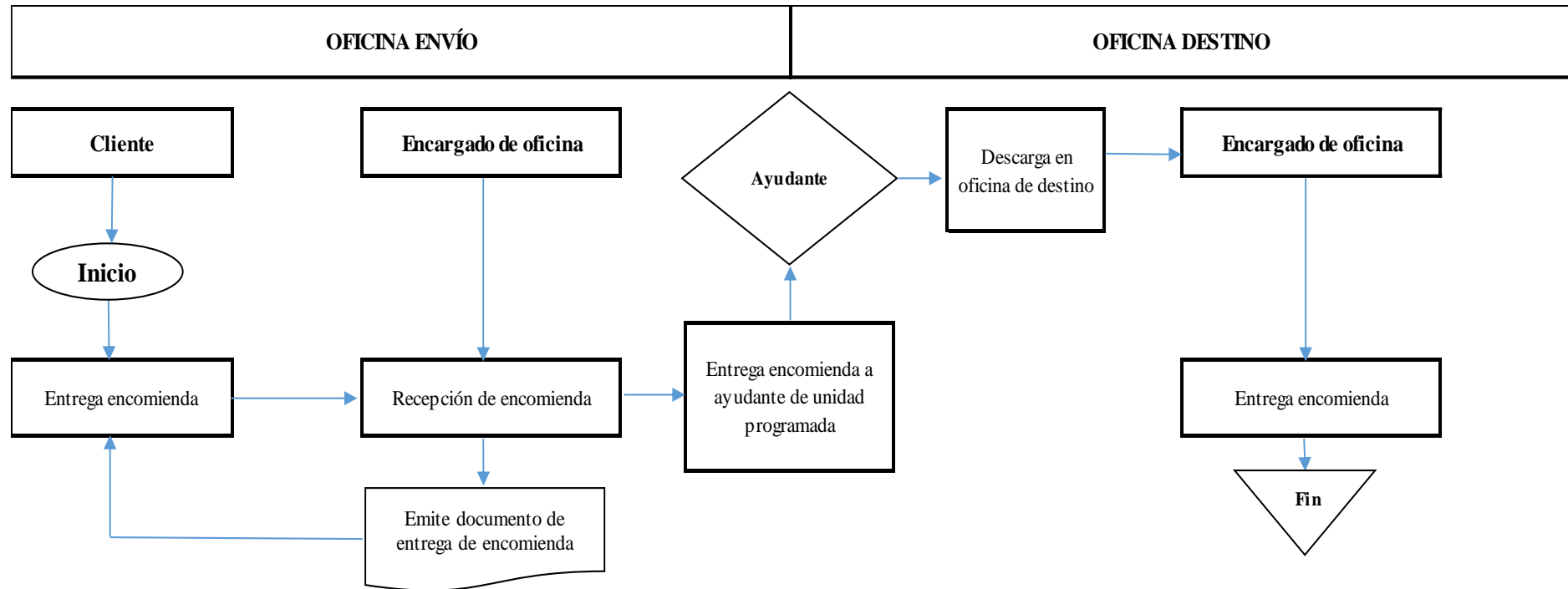
#### 4.1.9. Organigrama de la Empresa



**Figura 5.** Organigrama de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente: Elaboración por los Autores

#### 4.1.10. Flujograma del Proceso de Servicio de Encomiendas



**Figura 6.** Flujograma del proceso Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente: Elaboración por los Autores

## **Análisis del proceso de Servicio de Encomiendas**

El proceso de Servicio de Encomiendas inicia cuando el cliente decide enviar una encomienda mediante la empresa a un destinatario ubicado en cualquier destino o ciudad dentro de las rutas que opera la empresa; para ello acude a la oficina y el encargado de oficina recepciona la encomienda entregándole un documento que bien puede ser un comprobante de pago o simplemente una proforma o ticket.

El encargado de oficina ubica la encomienda en un espacio libre dentro del aforo de la oficina porque no existe lugar señalado para luego etiquetar y derivar con el ayudante de la unidad programada para el traslado al vehículo asignado o en el vehículo más próximo al arribo o punto de partida.

El ayudante de la unidad asignada o en curso es el encargado de trasladar y acomodar dentro de la unidad las encomiendas entregadas las cuáles no cuentan con un reporte básico de condiciones y datos para que este lleve como control hasta la oficina de destino.

En la oficina de destino el ayudante descarga las encomiendas enviadas de tal manera que las deja sin recibir una verificación o contar con una firma ya sea del encargado de la oficina de destino o de alguna persona responsable de encomiendas.

La evaluación o diagnóstico de este proceso reflejado en el flujograma anteriormente descrito consideramos afianzarlo también mediante la aplicación de un cuestionario de control interno el mismo que mostramos a continuación y con el que pretendemos consolidar y complementar las deficiencias y riesgos descritos.

**Tabla 4.** Cuestionario de Control Interno aplicado al proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC

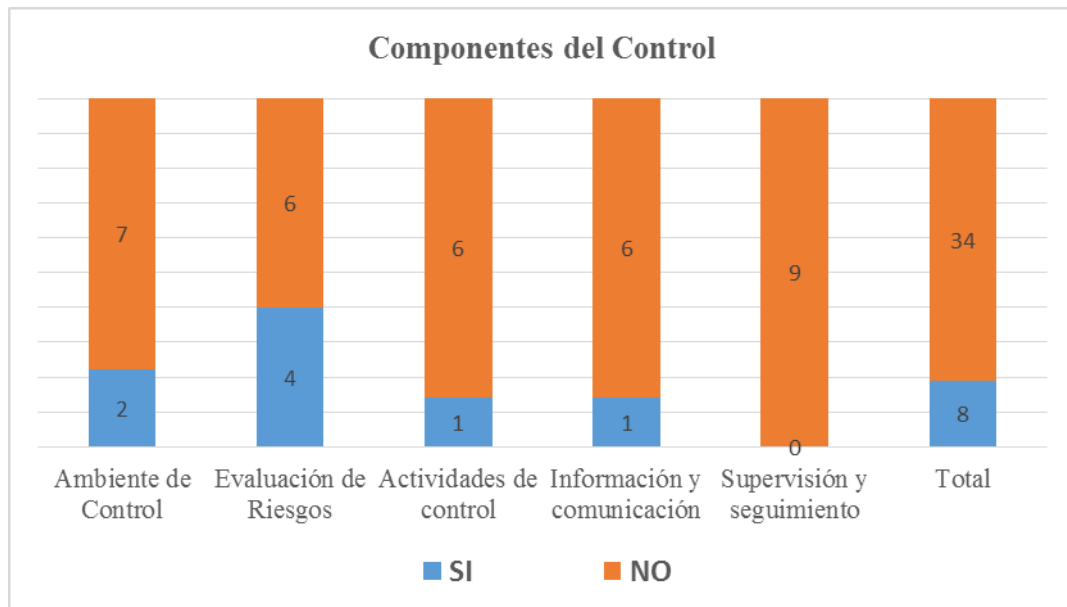
No	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO METODOLOGÍA COSO	Evaluación	
		SI	NO
<div> <div>AMBIENTE DE CONTROL</div> </div>			
1	Existe una estructura organizacional y funcional conforme a las áreas y actividades que realiza la empresa		x
2	El área de encomiendas está organizacionalmente definida	x	
3	Existen políticas y lineamientos para el servicio de encomiendas		x
4	Existen funciones definidas para las personas que trabajan en el servicio de encomiendas		x
5	El servicio de encomiendas cuenta con documentación adecuada en todo su proceso		x
6	Existen un proceso o flujograma de servicio de encomiendas	x	
7	Existe personal de apoyo estrictamente encargado del servicio de encomiendas		x
8	Existe lineamientos establecidos sobre tránsito de mercaderías autorizadas y prohibidas		x
9	Existe protocolos establecidos del servicio de encomiendas para todas las oficinas de la empresa		x
<div> <div>EVALUACIÓN DE RIESGOS</div> </div>			
10	Existen reclamos sobre el servicio de encomiendas	x	
11	Existen encomiendas que no son recogidas a tiempo	x	
12	Existen encomiendas que han sido extraviadas	x	
13	Existen encomiendas que han sido deterioradas	x	
14	Existe un almacén para la custodia de las encomiendas		x
15	Existen lineamientos de seguridad para las encomiendas		x
16	El proceso de encomiendas cuenta con la identificación y administración de riesgos de control		x



No	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO METODOLOGÍA COSO	Evaluación	
		SI	NO
17	Se sabe el tiempo promedio que demora el traslado de una encomienda		x
18	Se sabe el tiempo promedio que demora el recojo de una encomienda		x
19	El personal que soporta el servicio de encomiendas ha sido capacitado		x
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
20	Se realizan inventarios periódicos sobre encomiendas		x
21	Se verifica y concilia periódicamente la documentación relacionada al servicio de encomiendas		x
22	Existe segregación de funciones en el proceso servicio de encomiendas		x
23	Existen medidas de seguridad para el almacenamiento de las encomiendas		x
24	Existen cámaras de seguridad para un mejor control y seguimiento del área de encomiendas		x
25	Se cuenta con un sistema computarizado en el proceso de encomiendas		x
26	Sabe sobre un sistema de código de barras, o scanner para la verificación y control de encomiendas	x	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
27	El área de encomiendas debe coordinar directamente con otras áreas dentro de la empresa	x	
28	Existen mecanismos de coordinación y comunicación entre todas las áreas		x
29	Existen mecanismos adecuados de comunicación para el proceso de encomiendas a nivel de todas las oficinas		x
30	Se han publicado algunos lineamientos básicos de control sobre el proceso de encomiendas		x
31	Existe algún número de atención al cliente		x
32	Existe algún proceso establecido para reclamos de clientes		x
33	Existe un seguimiento oportuno de la ruta de una encomienda		x

No	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO METODOLOGÍA COSO	Evaluación	
		SI	NO
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO			
34	Se realizan auditorías internas dentro de la empresa		x
35	Se cuenta con algún supervisor de áreas y procesos		x
36	Se cuenta con área de calidad en el servicio brindado a clientes		x
37	Se hace seguimiento a la atención de reclamos presentados por los clientes		x
38	Se tiene algún tiempo establecido para la mejora en una política o mecanismo de control		x
39	Gerencia se involucra como parte de los procesos y áreas de la empresa		x
40	Existe seguimiento in situ al desempeño de las oficinas de la empresa		x
41	Se corrobora la atención de algún reclamo presentado		x
42	Se cuenta con un sistema aleatorio de evaluación de la satisfacción de los clientes		x

Fuente: Elaboración por los autores



**Figura 7.** Evaluación de los Componentes del Control en el Servicio de Encomiendas

Fuente: Elaboración por los Autores

De la información recopilada y representada a través del flujograma de proceso, más la aplicación del cuestionario de control interno al proceso de servicio de encomiendas, pudimos identificar los siguientes riesgos que presenta el proceso de Encomiendas en la empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, consideramos pertinente clasificarlos de acuerdo a las actividad y presentarlos teniendo en cuenta una evaluación de frecuencia e impacto con la que se presentan dentro del desarrollo del proceso, dicha información se presenta en el siguiente punto de acuerdo a nuestros objetivos descritos.

#### 4.1.11. Riesgos de Control identificados en el Proceso de Servicio de Encomiendas

En la tabla 5, podemos apreciar 34 riesgos de control identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas, los cuáles los hemos clasificado de acuerdo a las actividades que hemos determinado dentro de proceso como son: Recepción; Naturaleza, Custodia, Traslado, Destino, Destinatario, Almacenamiento y Entrega, y a continuación se detallan:

**Tabla 5.** Riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC

Actividades	Riesgo	RE	Frecuencia	Impacto
Recepción	No se emite siempre comprobante de pago	RE1	A veces	Alto
	No existe procedimiento de pesado	RE2	Siempre	Alto
	Datos incompletos o escritos de manera incorrecta	RE3	Siempre	Alto
	No se cuenta con balotario por KG o por Ruta	RE4	Siempre	Alto
	No existe un protocolo de envío rotulado, empacado	RE5	Siempre	Alto
	No se identifica naturaleza de la encomienda	RE6	A veces	Alto
	No existe lista de productos prohibidos de libre tránsito	RE7	Siempre	Alto
Naturaleza	Falta de espacio en la unidad para el traslado	RE8	A veces	Alto
	Alto volumen de productos perecibles	RE9	Siempre	Alto
	Inadecuado embalaje del producto	RE10	Siempre	Medio
Custodia	Falta de seguridad	RE11	Siempre	Alto
	Asignación aleatorio de un lugar	RE12	Siempre	Alto
	No existe persona asignada directamente	RE13	Siempre	Medio
Traslado	Mala ubicación dentro de la unidad	RE14	Siempre	Alto
	Deterioro	RE15	A veces	Alto
	Traslado sin contar con una planilla o documento de control	RE16	A veces	Alto
	Pocas unidades programadas al lugar de destino	RE17	A veces	Medio
	Unidad que presenta fallas durante la ruta o viaje	RE18	A veces	Alto
	Cambio o suspensión de ruta	RE19	A veces	Medio
Destino	Horario no coincide con una hora de entrega prudente	RE20	A veces	Medio
	Ruta intermedia entre salida y destino de la unidad	RE21	A veces	Alto
Destinatario	Sin identificación	RE22	A veces	Alto
	Datos incompletos	RE23	Siempre	Alto
	Desconocimiento del envío	RE24	A veces	Medio
	Distancia importante del cliente hasta la oficina de destino	RE25	A veces	Alto
Almacenamiento	No contar con sistema de almacenamiento	RE26	Siempre	Alto
	Personal asignado que no cumple con el perfil	RE27	Siempre	Alto
	No se realiza inventarios periódicos	RE28	Siempre	Alto
	Alta rotación de personal	RE29	Siempre	Alto
	Falta de seguridad	RE30	Siempre	Alto
Entrega	Entrega de producto que no corresponde	RE31	A veces	Alto
	Entrega a destinatario incorrecto	RE32	A veces	Alto
	Falta de control en verificación de pago	RE33	A veces	Alto
	Falta de horarios rotativos de personal	RE34	Siempre	Alto

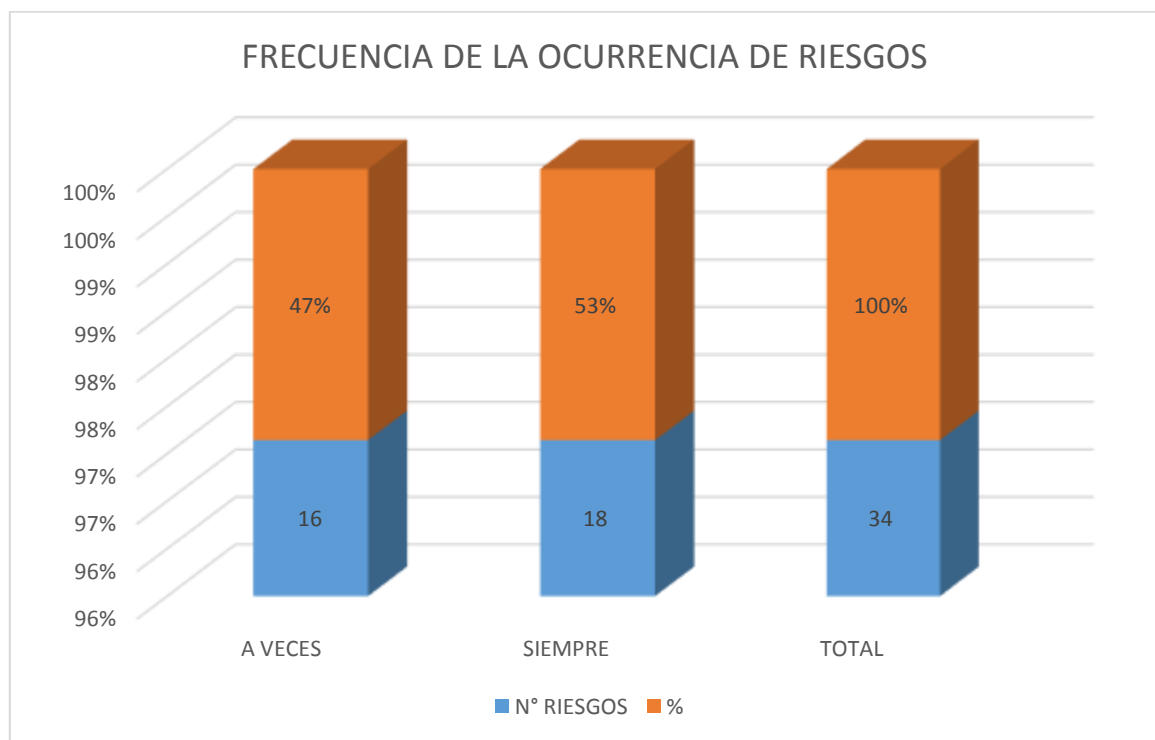
Fuente: Elaboración por los autores

Consideramos que los riesgos descritos representan puntos de atención inmediata ya que dificultan un adecuado proceso al servicio brindado no solo por la frecuencia en la que ocurren sino también por el impacto que representan y que en términos generales podemos apreciar en la siguiente tabla 6.

**Tabla 6.** Determinación de a Frecuencia e Impacto de la ocurrencia de Riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas

FRECUENCIA	N° RIESGOS	%	IMPACTO	N° RIESGOS	%
A VECES	16	47%	MEDIO	6	18%
SIEMPRE	18	53%	ALTO	28	82%
TOTAL	34	100%	TOTAL	34	100%

Fuente: Elaboración por los autores

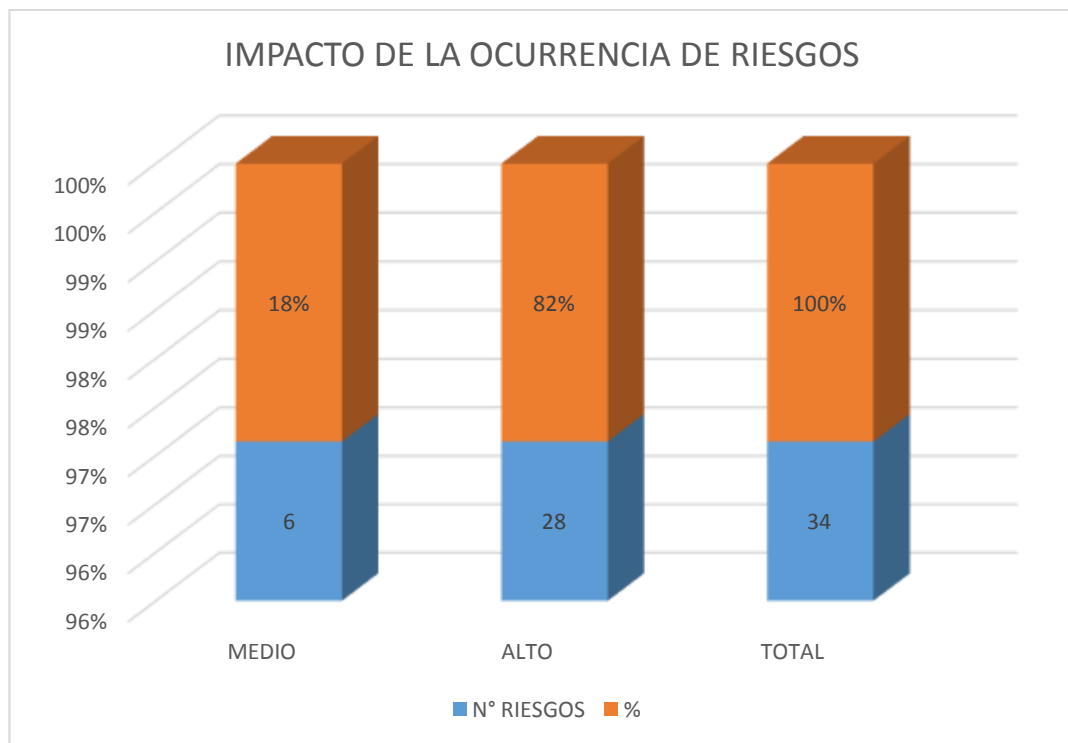


**Figura 8.** Frecuencia de riesgos presentados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente: Elaboración por los Autores

En la figura 8, se puede observar de los 34 riesgos identificados en el proceso de encomiendas en un 53% se suscitan con una frecuencia de SIEMPRE, lo que significa que son repetitivos lo mismo

que conlleva una negligencia tanto en el desempeño de las actividades como a su vez un descuido hacia la oportunidad de mejora en el mismo.



**Figura 9.** Impacto de los riesgos presentados en el proceso Servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente: Elaboración por los Autores

En la figura 9, se puede observar de los 34 riesgos identificados en el proceso de encomiendas en un 82% de los riesgos presentados tienen un impacto ALTO, lo que significa un perjuicio económico para la empresa en cuanto al efecto en su rendimiento o resultados obtenidos, pero a su vez la ocurrencia de estos riesgos de impacto alto merman la credibilidad, servicio, e imagen de la empresa.

#### 4.1.12. Causas y consecuencias de los riesgos de control identificación en el Proceso de Servicio de Encomiendas

Dentro de las causas y consecuencias que hemos podido determinar en el proceso del Servicio de Encomiendas que es nuestro objeto de estudio se detallan a continuación:

**Tabla 7.** Causas y Consecuencias de los riesgos identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas

<b>RIESGOS DE CONTROL SERVICIO DE ENCOMIENDAS</b>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– No contar con un sistema computarizado</li> <li>– Falta de personal idóneo con un adecuado perfil para el puesto</li> <li>– Falta de capacitación al personal encargado</li> <li>– Falta de planificación adecuada en base unidades programadas</li> <li>– Falta de planificación adecuada en base a rutas de destino o envío</li> <li>– Falta de políticas de control adecuados</li> <li>– Falta de establecimiento del proceso</li> <li>– Carente comunicación entre personal de oficina de envío y destino</li> <li>– Falta de mecanismo para conocimiento de estatus de encomiendas</li> <li>– Negligencia en el proceso de recepción y entrega</li> <li>– Desinterés en inversión en equipos de seguridad</li> <li>– Falta de asignación de espacios para una adecuada custodia</li> <li>– Falta de personal encargado del proceso</li> <li>– Desconocimiento sobre sistemas y conceptos de calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contingencias tributarias</li> <li>– Contingencias económicas</li> <li>– Contingencias legales</li> <li>– Desprestigio de la empresa</li> <li>– Insatisfacción de clientes</li> <li>– Altos costos de reparación</li> <li>– Deficiente gestión en el proceso</li> <li>– Deficiente gestión para atender una oportunidad de mercado</li> <li>– Pérdida de clientes</li> <li>– Disminución de ingresos económicos para la empresa</li> <li>– Pérdidas frecuentes de encomiendas</li> <li>– Alto costo en el tiempo de encontrar un producto</li> <li>– Desconfianza</li> </ul>

Fuente: Elaboración por los autores

#### 4.1.13. Indicadores económicos del Servicio de Encomiendas frente a los ingresos obtenidos por la Empresa, años 2017 y 2018

INDICADORES ECONÓMICOS EXPRESADOS EN MILES DE SOLES (S/)				
	2017		2018	
	SOLES	%	SOLES	%
Ingresos por Encomiendas / Ingresos Brutos	3,293,709.50	17%	5,042,094.57	21%
	19,526,073.42		23,672,538.70	
N de entregas realizadas / N de envíos realizados	104,989.00	90%	122,085.00	93%
	116,724.00		131,803.00	
Reparaciones por pérdidas y otros / Gastos operativos	19,798.82	0.53%	35,722.34	0.60%
	3,709,953.95		5,918,134.68	

**Figura 10.** Indicadores económicos del servicio de Encomiendas de la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente. Reportes económicos y financieros de los años 2017 y 2018

En la figura 10, podemos apreciar que los ingresos totales de servicio de encomiendas representan un 17% y un 21% en los años 2017 y 2018 respectivamente, información proporcionada en la entrevista sostenida con el Gerente de la Empresa.

Asimismo, podemos apreciar que en cuanto a la entrega de las encomiendas a los usuarios finales la empresa presenta un porcentaje promedio de 90% de cumplimiento y esto se debe a varios factores tanto a nivel de la empresa como de los clientes como ya lo hemos mencionado en los riesgos descritos en los puntos anteriores.

Finalmente, cabe precisar que en cuanto a los desembolsos realizados concepto de reparaciones o devoluciones que la empresa asume en calidad de responsable ante una pérdida, extravío y deterioro de encomiendas tenemos que alcance a un 0.53% en el año 2017 cifra que aumentó considerablemente al año 2018 con un 0.60%.

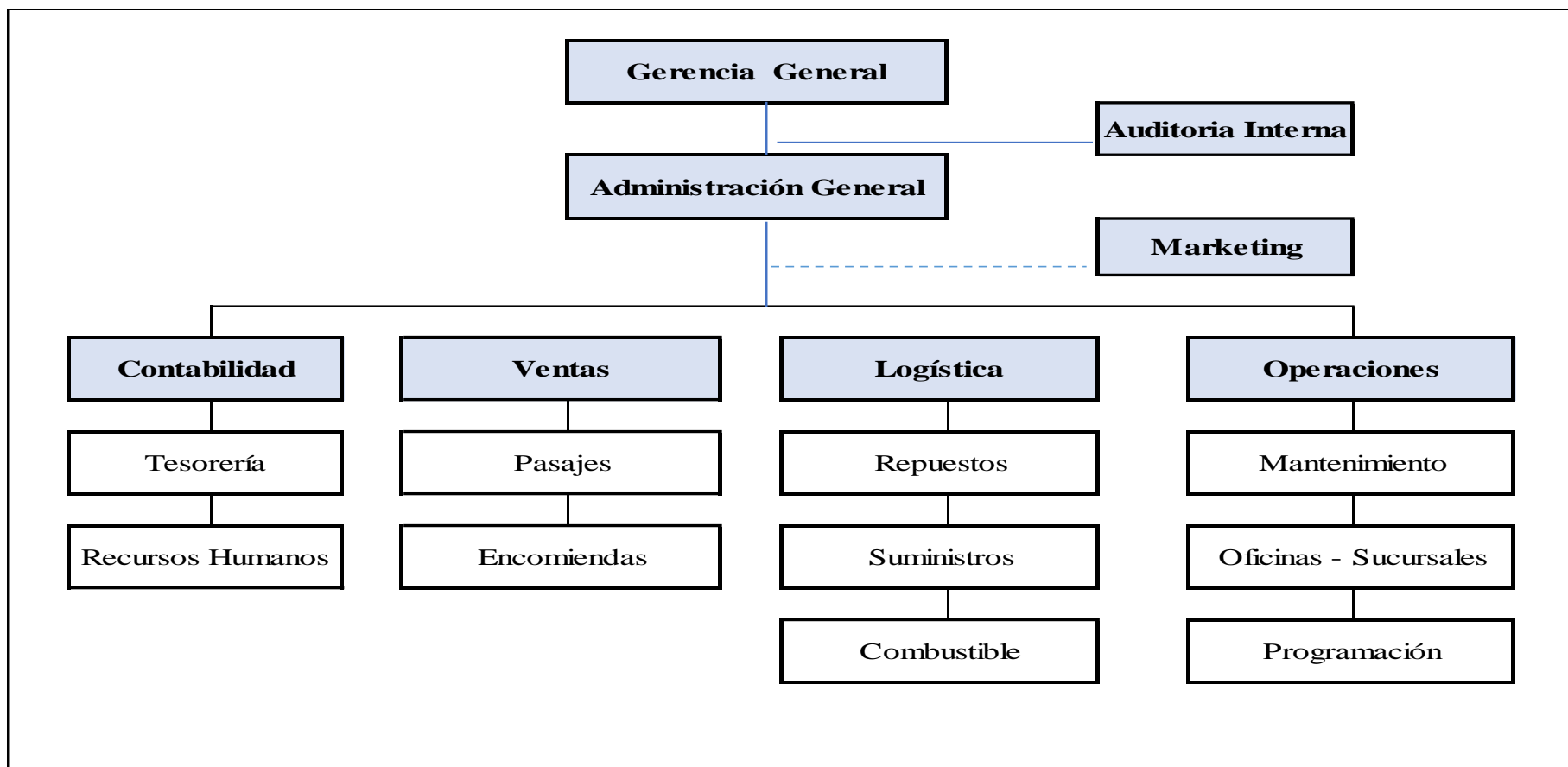


#### **4.1.14. Mecanismos de Control que mejoren el Proceso de Servicio de Encomiendas en la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC**

En este punto a manera de propuesta hemos establecido mecanismos de control que contribuyan a un adecuado conocimiento de los riesgos identificados y por ende a una mejora en el proceso operativo del Servicio de Encomiendas, teniendo en cuenta que contar con adecuados controles y a su vez ejecutar de manera preventiva en las actividades que correspondan permitirá a la Empresa no solo optimizar o hacer más eficiente su proceso sino también le permitirá obtener mejores resultados como parte de su gestión.

Entre los Mecanismos que hemos considerado presentamos:

- Primero es necesario una nueva estructura orgánica teniendo en cuenta la naturaleza y el tamaño de la empresa, para ello hemos propuesto el siguiente organigrama que estructuralmente estaría contribuyendo a una adecuada organización no solo de las funciones sino de las líneas de autoridad que existen dentro de la empresa y que son necesarias tanto para un orden como para poder efectivizar las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.



**Figura 11.** Organigrama propuesto para la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente. Elaboración por los Autores

- Asimismo, consideramos que establecer mecanismos o lineamientos de control dentro de una empresa involucra un proceso de sensibilización, pero sobre todo de compromiso de la alta gerencia para poder ser el que direcciona y encabece una cultura que tenga claro los procesos y objetivos que se quieren lograr tanto en un corto, mediano y largo plazo.
- Siendo el área de Servicio de Encomiendas, nuestro objeto de estudio y en base al diagnóstico e identificación de riesgos presentamos:

**i. Objetivo de los mecanismos de control**

Mejorar el proceso operativo del Servicio de Encomiendas

**ii. Alcance de los Mecanismos de Control**

Todas las oficinas de la Empresa de Transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC

**iii. Documentos vinculados al Proceso**

Comprobantes de Pago

Manual de Funciones

Lineamientos para Encomiendas

Listado de productos o mercaderías aceptadas y excluidas

Manifiesto de encomiendas

Comprobante o documento para remisión de encomiendas

**iv. Responsables**

Encargados de Oficinas

Encargado de Encomiendas

Ayudantes de Unidades

Conductores de Unidades

Administrador

**v. Mecanismos de Control Obligatorios a corto plazo**

- Publicar lineamientos de rotulado y empacado
- Establecer horarios de envíos de encomiendas
- Pesar paquete de encomiendas
- Llenar datos correctamente del destino y destinatario
- Indicar tipo de encomienda
- Descripción del contenido
- Verificación del paquete o encomienda
- Exhibir y realizar verificaciones sorpresivas sobre mercaderías no permitidas para el traslado
- Indicar forma de pago
- Entrega de comprobante de pago (4 copias)
- Copia 1 Entrega a cliente
- Copia 2 Para pegar en encomienda o paquete
- Copia 3 Para facturación
- Copia 4 Para archivo
- Capacitar al personal para manipuleo de encomiendas
- Capacitar al personal que interviene en el proceso
- Llenar manifiesto de Control de Encomiendas (4 copias)
- Planilla 1 Encargado de la oficina de Envío
- Planilla 2 Conductor
- Planilla 3 Encargado de la oficina de Destino
- Planilla 4 Para archivo
- Realizar inventarios sorpresivos de encomiendas
- Establecer tiempo máximo de recojo de encomiendas (30 días calendarios)
- Requerir presentación obligatoria de DNI a los clientes
- Verificación correcta de los datos consignados
- Compra e instalación de cámaras de seguridad
- En lugares centrales de destino y origen establecer un lugar exclusivamente para encomiendas.
- Considerar políticas de destrucción o tratamiento de encomiendas que no son reclamadas por los clientes

**vi. Mecanismos de Control a Considerar a mediano y largo plazo**

- Invertir en una máquina de escáner de encomiendas
- Invertir en unidades propias para el servicio de cargo o encomiendas
- Invertir en un sistema de código de barras

**vii. Modelo de manifiesto para control de encomiendas**

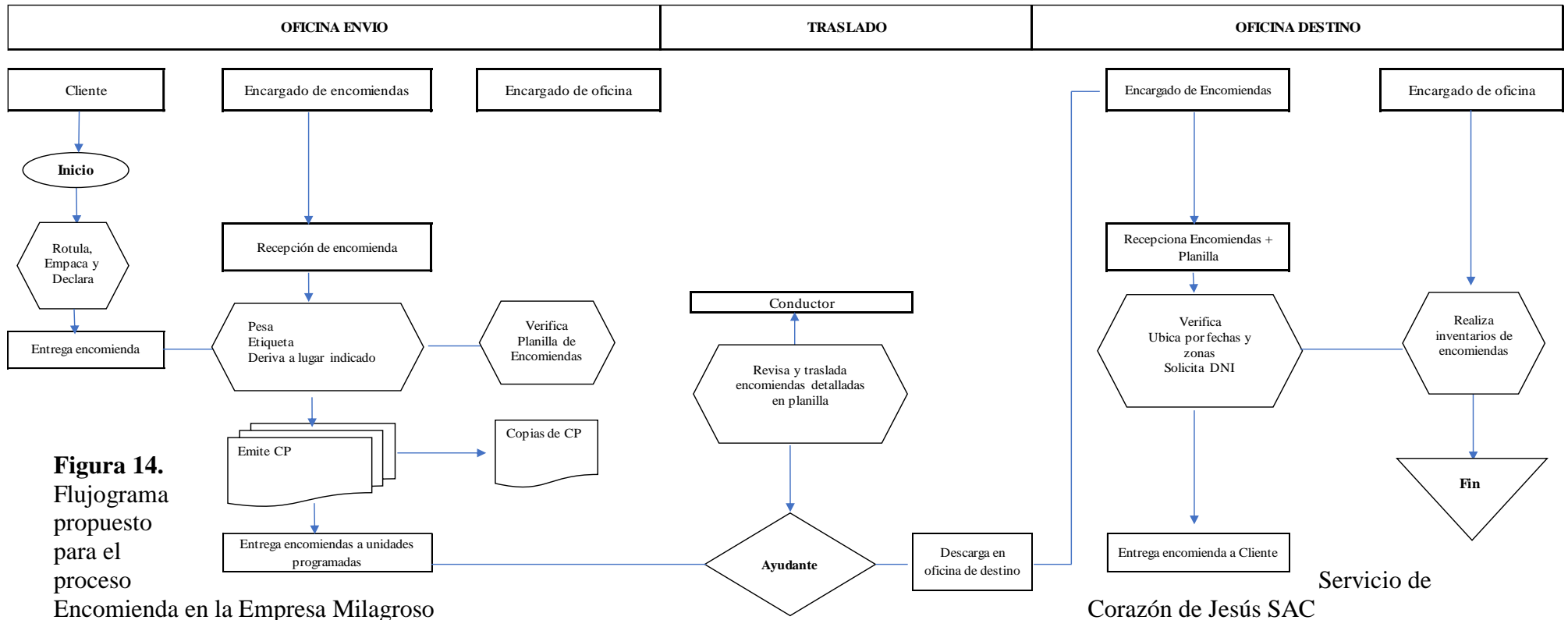
<b>EMPRESA DE TRANSPORTE MILAGROSO CORAZÓN DE JESÚS SAC</b>			<b>MANIFIESTO DE ENCOMIENDAS N° 018523</b>		
ORIGEN:			DESTINO:		
HORA:			HORA:		
FECHA:			FECHA:		
OMNIBUS:			COPILOTO:		
N°	NOMBRE DESTINATARIO	CANT.	N° DE GUÍA	OBSERVACIÓN	
TRABAJADOR					

**Figura 12.** Manifiesto de encomiendas para mejorar el control en la Empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC

Fuente. Elaboración por los Autores



**ix. Nuevo flujograma del proceso de Servicio de Encomiendas**



**Figura 14.**  
Flujograma  
propuesto  
para el  
proceso  
Encomienda en la Empresa Milagroso

Fuente. Elaboración por los Autores

Servicio de  
Corazón de Jesús SAC

## 4.2. Discusión

La empresa Milagroso Corazón de Jesús SAC, se encuentra dentro del rubro de servicio de transporte de pasajeros, cuya actividad principal en los últimos años le ha permitido a la empresa crecer económicamente registrando en promedio un crecimiento sostenido en sus ingresos provenientes del servicio principal como es el transporte de pasajeros y el servicio de encomiendas; y a su vez esta generación de ingresos positivos ha permitido a la gestión decidir por implementar otras líneas de negocio como es el servicio de hospedaje.

Considerando la importancia que una empresa en la medida que crece necesita contar con lineamientos, políticas y actividades que contribuyan a un adecuado desarrollo de sus procesos; hemos considerado en la presente investigación abordar como objeto de estudio el servicio de encomiendas, el cual ha venido representando un 19% en promedio de los ingresos totales obtenidos en la empresa y a su vez considerando que este servicio presenta una oportunidad de crecimiento cada vez más en la medida que la empresa va cubriendo nuevas rutas con su servicio y a su vez va teniendo mayores frecuencias de servicios en algunas zonas que opera.

(Servin, 2017) Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Usualmente, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación. (Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>)

De acuerdo con, Meléndez, 2016, afirma que Control Interno es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso continuo realizado



por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad

Partiendo de una evaluación de control interno al proceso de servicio de encomiendas identificamos muchas falencias que denotan un débil y escaso control interno; dichas debilidades que podemos apreciarlas desde el flujograma del proceso y la aplicación del control interno aplicado bajo metodología COSO. Esta primera evaluación nos permitió identificar los riesgos de control y evaluarlos en base a su frecuencia e impacto teniendo como resultado una frecuencia de riesgos igual a 53% y un impacto alto de riesgos igual a 82%.

(Calle, 2017) menciona algunas herramientas para la identificación de riesgos entre ellas: la entrevista, el análisis DOFA, la revisión y documentación de los procesos, etc; y tomando como referencia su aporte en nuestro trabajo determinamos las causas, consecuencias y el impacto en indicadores económicos de los riesgos de control identificados en el proceso Servicio de Encomiendas. Recuperado de: <https://www.riesgoscero.com/blog/4-pasos-para-reducir-la-subjetividad-en-la-gestion-del-riesgo-operativo>

Adicionalmente, en base a nuestra justificación de estudio creemos que contar con un sistema de control en las áreas básicas e importantes de una empresa, le permitirá alimentar un sistema de información oportuna y adecuada para la toma de decisiones y así permitir que la gestión empresarial sea más efectiva.

Finalmente, como parte de todo el análisis y evaluación realizada en el proceso de Servicio de Encomiendas, hemos elaborado y presentado a la empresa Milagroso Corazón de Jesús SA, unos mecanismos de control que lo hemos clasificado en corto y largo plazo, sumado a una estructura organizacional propuesta y a un nuevo flujograma para el proceso servicio de encomiendas propuesto. Todo ello reafirmando que contar con estos mecanismos de control en el proceso objeto de estudio y porque no decirlo en cada una de sus áreas y por ende en toda la empresa es una labor ineludible que debe ser vista con atención y visión empresaria si es que quieren aparte del crecimiento registrado, lograr competitividad en su negocio y a su vez generar un impacto positivo para sus usuarios y la sociedad en general a la cual aporte su servicio.

## **V. Conclusiones**

- El servicio de encomiendas representa un 19% en promedio respecto a los ingresos obtenidos por la empresa, siendo importante tener en cuenta los riesgos presentados a fin de mejorar el proceso y poder lograr mejores resultados para la empresa.
- Se determinó que la empresa de transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, presenta riesgos importantes de control en su proceso de Servicio de Encomiendas, dichos riesgos ya sea por desconocimiento o falta de control no sólo limitan las decisiones, sino que no permiten proyectar a empresa hacia una mejora continua y de calidad conforme a su naturaleza, posicionamiento.
- Consideramos que el proceso servicio de encomiendas al presentar riesgos de control con una frecuencia igual a 53% y con un impacto alto de 82%; es una debilidad y un impacto grande para la empresa si consideramos su efecto no solamente económico sino también en términos de competitividad y calidad de servicio que ofrece a sus usuarios.
- Es necesario tener una visión empresarial basada en controles ineludibles no solamente en las áreas básicas sino a nivel de toda la empresa, caso contrario vamos a seguir acarreando pérdidas de los recursos, ineficiencias, fraudes y sobre todo mal servicio que cala la imagen y posicionamiento de la empresa.

## **VI. Recomendaciones**

- Establecer y cumplir con las normas, políticas internas y procedimientos que ayuden a mejorar nuestros procesos y por ende procurar una adecuada y eficiente gestión. Siendo necesario instalar un área de control de calidad y de tener el involucramiento de los altos directivos y dueños en cuanto a una política de control y adecuado manejo de riesgos.
- Poner en práctica los mecanismos de control los cuáles permitirán reducir el impacto en la gestión y por ende en los resultados de la empresa.
- Innovar y hacer seguimiento continuo a los mecanismos de control interno en el Servicio de Encomiendas a fin de mejorar y procurar el buen uso de los recursos y saber aprovechar la oportunidad de mercado que siga favoreciendo el crecimiento sostenido de la Empresa.
- Asegurar una adecuada gestión de la empresa, la dirección debe abordar los problemas operacionales que están ocurriendo en la empresa, puesto que el servicio que brinda conlleva un trato directo con la persona y las personas necesitan hoy en día un servicio de mejor calidad.

## VII. Referencias bibliográficas

(s.f.).

Calderón, A. &. (2018). *“Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/alaya%20&%20calderon.pdf

Chancafe. (2016). *“Evaluación Del Control Interno Para Identificar Las Deficiencias Sobre Las Operaciones En El Área De Tesorería De La Gerencia Regional De Salud Lambayeque”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/TL\_Chancafe\_Ucancial\_Francisco.pdf

Chávez, C. &. (2016). *“Diseño De Un Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Servicio De Mantenimiento No Rutinario De La Empresa Transportes 77 Sa Aplicando Técnicas De Evaluación De Los Procesos Operativos”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/casusol.pdf

Choez. (2017). *“El Sistema De Control Interno Como Instrumento De Gestión Para La Adecuada Toma De Decisiones En La Empresa Servicentro Primavera Srl 2015-2016”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/Choez.pdf

Cooper, S. (1992). *Informe COSO* . España: Ediciones Díaz de Santos.

Delgado. (2017). *“Plan Estratégico Para La Empresa De Transporte De Carga Pesada Branvecsa S.A.C. En La Ciudad De Arequipa 2017-2022”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/DELGADO.pdf

Durango, P. (2014). *Gestión Operativa y Táctica*. Medellín: Esumer.

Lino, C. &. (2017). *“Evaluación de control interno y su impacto en el área inventarios”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/cevallos%20&%20lino.pdf

Maikari. (13 de Febrero de 2012). *Buenas Tareas*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Pasos-Del-Proceso-Administrativo-Para-La/3480759.html>

Mantilla, S. (2000). *Control interno. Estructura conceptual integrada.(2° ed.)*. Santa Fe de Bogotá. Colombia.: Ecoc. Ediciones.

Mantilla, S. (2017). *Auditoría del Control Interno* (4° Edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Méndez. (2016). *“Evaluación Del Sistema De Control Interno A La Flota Vehicular De La Agencia Metropolitana De Tránsito Del Distrito Metropolitano De Quito”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/MENDEZ.pdf

Moratto, J. (29 de Agosto de 2007). *Los cuatro pasos fundamentales de todo Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>

- PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA. (26 de Marzo de 2015). *ISOTOOLS*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Quint, W. (2007). *Fundamentos ITILV3 foundation*. Amsterdam, Holanda: Wellington Redwood.
- Rincón. (2016). “*Sistema De Control Interno Para El Área Contable Y El Área Financiera De La Empresa Productora Avícola Del Oriente S.A.S. En Colombia*”. Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/RINCON.pdf
- Rodas, H. &. (2018). “*Control Interno en El Flujo De Pasajes En La Empresa De Transporte El Cumbe S.A.C. – Chiclayo 2017*” . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/Huaman.pdf
- Torres, J. M. (2016). *CONTROL INTERNO*. Chimbote: Utex.
- Uribe, M. &. (2017). “*Propuesta De Procedimientos De Control Interno Contable Para La Empresa Sajoma S.A.S.*”. Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/MELO%20UBIBE.pdf
- Valverde. (2017). “*Control Interno Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa De Transporte Y Turismo Universo E.I.R.L - Trujillo, En Los Años 2015-2016*”. Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/valverde.pdf
- Vásquez, O. &. (2017). “*Implementación De Control Interno Para Minimizar Los Riesgos En El Área De Tesorería De La Empresa De Transportes Cristo Morado Eirl. Periodo 2016*” . Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/Ochoa%20Vasquez.pdf
- León, M. (2008). *Sistema matricial de control interno*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/sistemamatricial/sistema-matricial.shtml>
- Masgrau, G. (2005). *Control interno*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- Medina, M. (2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politicaorganizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Perez, J. (2013) *Control de Gestion Empresarial*. 8ava Edición. España. Editorial ESIC.
- 2013
- Ogayar, J. y Galante, J. (2013). *MEJORAR LOS PROCESOS PARA SER MÁS COMPETITIVOS*. Madrid - España: Guía Lean Management.
- Galaz, Y. (2015) *Evaluación de Riesgos*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

- Calderón, A. &. (2018). *“Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/alaya%20&%20calderon.pdf
- Chancafe. (2016). *“Evaluación Del Control Interno Para Identificar Las Deficiencias Sobre Las Operaciones En El Área De Tesorería De La Gerencia Regional De Salud Lambayeque”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/TL\_Chancafe\_Ucancial\_Francisco.pdf
- Chávez, C. &. (2016). *“Diseño De Un Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Servicio De Mantenimiento No Rutinario De La Empresa Transportes 77 Sa Aplicando Técnicas De Evaluación De Los Procesos Operativos”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/casusol.pdf
- Choez. (2017). *“El Sistema De Control Interno Como Instrumento De Gestión Para La Adecuada Toma De Decisiones En La Empresa Servicentro Primavera Srl 2015-2016”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/Choez.pdf
- Delgado. (2017). *“Plan Estratégico Para La Empresa De Transporte De Carga Pesada Branveca S.A.C. En La Ciudad De Arequipa 2017-2022”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/DELGADO.pdf
- Lino, C. &. (2017). *“Evaluación de control interno y su impacto en el área inventarios”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/cevallos%20&%20lino.pdf
- Méndez. (2016). *“Evaluación Del Sistema De Control Interno A La Flota Vehicular De La Agencia Metropolitana De Tránsito Del Distrito Metropolitano De Quito”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/MENDEZ.pdf
- Rincón. (2016). *“Sistema De Control Interno Para El Área Contable Y El Área Financiera De La Empresa Productora Avícola Del Oriente S.A.S. En Colombia”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/RINCON.pdf
- Rodas, H. &. (2018). *“Control Interno en El Flujo De Pasajes En La Empresa De Transporte El Cumbe S.A.C. – Chiclayo 2017”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/LOCAL/Huaman.pdf
- Uribe, M. &. (2017). *“Propuesta De Procedimientos De Control Interno Contable Para La Empresa Sajoma S.A.S.”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/INTERNACIONAL/MELO%20UBIBE.pdf
- Valverde. (2017). *“Control Interno Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa De Transporte Y Turismo Universo E.I.R.L - Trujillo, En Los Años 2015-2016”*. Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/valverde.pdf
- Vásquez, O. &. (2017). *“Implementación De Control Interno Para Minimizar Los Riesgos En El Área De Tesorería De La Empresa De Transportes Cristo Morado Eirl. Periodo 2016”* . Obtenido de file:///D:/TESIS/NACIONAL/Ochoa%20Vasquez.pdf

## **Anexos**

### **ANEXO 1. Formato de Entrevista**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL**

- I. Objetivo: Conocer aspectos generales de la empresa e identificar el proceso operativo del Servicio de Encomiendas
- II. Instrucciones: Se mantiene en reserva el nombre real de la empresa por temas de confidencialidad y protección de la información
- III. Preguntas
  1. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
  2. ¿Cómo evalúa el crecimiento de la empresa en los últimos 5 años?
  3. ¿Cuántas unidades de transporte posee actualmente la empresa?
  4. ¿Resulta suficiente el número de unidades que posee actualmente la empresa?
  5. ¿Cómo se realiza la programación de una unidad para una ruta designada?
  6. ¿Ha identificado posibles riesgos en el proceso de programación de unidades?
  7. ¿Respecto a los ingresos obtenidos por su empresa, podría indicarnos aproximadamente lo relacionado al servicio de encomiendas?
  8. ¿Consideran importante el servicio de encomiendas dentro de su actividad de transporte?
  9. ¿Cómo proyecta el tema de servicio de encomiendas?
  10. ¿Cuentan con un sistema o software que permita registrar el tema de encomiendas?
  11. ¿Conoce usted sobre políticas de control interno?
  12. ¿Podría señalar algunos casos de reclamo o mejora en el proceso de servicio de encomiendas?
  13. ¿Conoce algún sistema de Courier o entrega de encomiendas que le parezca eficiente?
  14. ¿Proyecta la empresa mantener y mejorar este proceso de servicio de encomiendas?
  15. ¿Sugiere alguna problemática que le gustaría recibir orientación respecto a este proceso de servicio de encomiendas?

**ANEXO 2. Cuestionario de Control Interno**

No	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO METODOLOGÍA COSO	Evaluación	
		SI	NO
<div>AMBIENTE DE CONTROL</div>			
1	Existe una estructura organizacional y funcional conforme a las áreas y actividades que realiza la empresa		x
2	El área de encomiendas está organizacionalmente definida		x
3	Existen políticas y lineamientos para el servicio de encomiendas		x
4	Existen funciones definidas para las personas que trabajan en el servicio de encomiendas		x
5	El servicio de encomiendas cuenta con documentación adecuada en todo su proceso		x
6	Existen un proceso o flujograma de servicio de encomiendas	x	
7	Existe personal de apoyo estricticamente encargado del servicio de encomiendas		x
8	Existe lineamientos establecidos sobre transito de mercaderías autorizadas y prohibidas		x
9	Existe protocolos establecidos del servicio de encomiendas para todas las oficinas de la empresa		x
<div>EVALUACIÓN DE RIESGOS</div>			
10	Existen reclamos sobre el servicio de encomiendas	x	
11	Existen encomiendas que no son recogidas a tiempo	x	
12	Existen encomiendas que han sido extraviadas	x	
13	Existen encomiendas que han sido deterioradas	x	
14	Existe un almacén para la custodia de las encomiendas		x
15	Existen lineamientos de seguridad para las encomiendas		x
16	El proceso de encomiendas cuenta con la identificación y administración de riesgos de control		x
17	Se sabe el tiempo promedio que demora el traslado de una encomienda		x
18	Se sabe el tiempo promedio que demora el recojo de una encomienda		x
19	El personal que soporta el servicio de encomiendas ha sido capacitado		x



No	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO METODOLOGÍA COSO	Evaluación	
		SI	NO
ACTIVIDADES DE CONTROL			
20	Se realizan inventarios periódicos sobre encomiendas		x
21	Se verifica y concilia periodicamente la documentación relacionada al servicio de encomiendas		x
22	Existe segregación de funciones en el proceso servicio de encomiendas		x
23	Existen medidas de seguridad para el almacenamiento de las encomiendas		x
24	Existen cámaras de seguridad para un mejor control y seguimiento del área de encomiendas		x
25	Se cuenta con un sistema computarizado en el proceso de encomiendas		x
26	Sabe sobre un sistema de código de barras, o scanners para la verificación y control de encomiendas	x	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
27	El área de encomiendas debe coordinar directamente con otras áreas dentro de la empresa	x	
28	Existen mecanismos de coordinación y comunicación entre todas las áreas		x
29	Existen mecanismos adecuados de comunicación para el proceso de encomiendas a nivel de todas las oficinas		x
30	Se han publicado algunos lineamientos básicos de control sobre el proceso de encomiendas		x
31	Existe algún número de atención al cliente		x
32	Existe algún proceso establecido para reclamos de clientes		x
33	Existe un seguimiento oportuno de la ruta de una encomienda		x
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO			
34	Se realizan auditorias internas dentro de la empresa		x
35	Se cuenta con algún supervisor de áreas y procesos		x
36	Se cuenta con área de calidad en el servicio brindado a clientes		x
37	Se hace seguimiento a la atención de reclamos presentados por los clientes		x
38	Se tiene algún tiempo establecido para la mejora en una política o mecanismo de control		x
39	Gerencia se involucra como parte de los procesos y áreas de la empresa		x
40	Existe seguimiento in situ al desempeño de las oficinas de la empresa		x
41	Se corrobora la atención de algún reclamo presentado		x
42	Se cuenta con un sistema aleatorio de evaluación de la satisfacción de los clientes		x

**ANEXO 3. Oficinas de las rutas establecidas**

<b>N°</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	Of. Principal	Jorge Chavez N° 1365 – Campodónico
2	Terminal Ángel D.	Car. Panamericana Norte Km. 773
3	Terminal Bolognesi	Av. Bolognesi N° 536 Int. 24
4	Tuman	Bl. 17 Lote 1770
5	Posope	Av. Chota n° 11 – Pospoe Alto
6	Chongoyape	Av. Chiclayo n° 3345
7	Llama	Calle Manuel Gonzales Prada N° 307
8	Huambos	Miguel Grau N° 337
9	Chochabamba	Calle Arequipa N° S/N
10	Lajas	Calle Jose Galvez N° 675
11	Chota	Jr. Mariscal Castilla N° 490
12		Fray Jose Arana N° 750
13	Cutervo	Calle San Juan N°768
14	Socota	Jr. Carlos Fisher N° S/N
15	Bambamarca	Jr. Mariscal Sucre N° 676
16	Santa Cruz	Jr. Ugaz N° 379
17	Catache	Calle San Agustin S/N
18	Querocotillo	Jr. Comercio N° 234
19	Querocoto	Jr. Comercio N° 239
20	Of. el Rojo	-
21	Pacopampa	Plaza San Pedro S/N
22	Tacabamba	Jr. Túpac Amaru N° 180
23	Conchan	-
24	Cajamarca	Av. Atahualpa N° 299
25	Trujillo	Av. Nicolás Piérola N° 1239 – Urb. Santa Inés
26	Lima	AV. 28 DE Julio N° 1746 – Dist. La Victoria
27		Av. Marco Polo N° 1657 – Urb. Fiori – San Martin de Porres
28	Ventanilla	Mz. A – Lote 31 – AA.HH. Mariscal Cáceres
29	Zapallal	Leoncio Prado N° 606 – Puente Piedra – Lima
30	Huaura	Av. Coronel Portillo N° 101
31	Chancay – Lima	Car. Panamericana Norte Km. 82.5
32	Pacanguilla	Av. Panamericana Km 369
33	Chepen	Av. Ezequiel Gonzales Caceda N 101
34	Tarapoto	1ero de Mayo N° S/N – Terminal Municipal
35	Nva. Cajamarca	Av. Cajamarca Norte S/N – Terminal la Molina

36	Naranjillo	Av. Amazonas S/N. Carretera Fernando Belaunde Terry
37	Naranjos	Av. Marginal Fernando Belaunde Terry N° 177
38	Rioja	Calle Campo Ferial N° 100 (terminal)
39	Jaén	Calle Cornejo Neyra Cdra. 2 – Morro Solar (Oleocentro San Martin)
40	Jaén Terminal	Av. Mesones Muro N° S/N Terminal Sur Jaén
41	Chiple	Av. Jaén Nro. De Ref.
42	Pucara	Pto. San Juan Carretera Fernando Belaunde Terry
43	Cuyca	Carr. Fernando Belaunde Terry – Caserío Cuyda
44	Bagua Of.	Mariano Melgar N° 386
45	Bagua Term.	Terminal Terrestre 1365 – Bagua Capital
46	Bagua Grande	Av. Chachapoyas N° 2840

#### ANEXO 4. Imágenes sobre el área de Encomiendas de la Empresa



